

**UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL**

**SEDE CENTRAL**

**ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS**

**ESTUDIO PARA LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS  
HUMANOS DENTRO DE LA EMPRESA UNISERSE, LA URUCA, SAN JOSÉ,  
COSTA RICA, EN EL PERIODO 2019-2020**

**SUSTENTANTES:**

**Carolina Calvo Umaña 207200851**

**Oscar Núñez Cordero 207100224**

**Ana Adela Solís Madrigal 207100417**

**DICIEMBRE 2020**

**ALAJUELA, COSTA RICA**

# Acta de aprobación



Administración y Gestión de Recursos Humanos  
Sede Central



## Acta de Aprobación 01-2021

En la ciudad de Alajuela, a los seis días del mes de marzo de dos mil veintiuno, estando en forma presencial en la Universidad Técnica Nacional, Sede Central, las personas: Roxana Venegas Quirós, Milena Gómez Gallardo, José Joaquín Arguedas Herrera y Maritza León Rivas, en su condición de miembros del Tribunal Evaluador, para evaluar el Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos, de los estudiantes: Ana Adela Solís Madrigal, cédula 207100417, Carolina Calvo Umaña, cédula 207200851 y Óscar Núñez Cordero, cédula 207100224.

Reunido el Tribunal Evaluador y los aspirantes proceden a defender su Trabajo Final de Graduación: *"Estudio para la creación de un Departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa UNISERSE, la Uruca, San José, Costa Rica, en el periodo 2019-2020"*

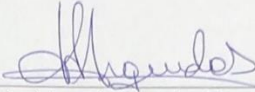
Concluida la defensa del Trabajo Final de Graduación, el Tribunal Evaluador consideró que, de conformidad con la normativa en la materia, los estudiantes obtuvieron una calificación de 96,6, sujeto a la incorporación de las correcciones que hace el tribunal evaluador y que deben realizarse en un plazo máximo de 15 días hábiles acuerdo al Reglamento de Trabajos Finales de Graduación y hacerlo constar por escrito a la dirección de la carrera para conferir el grado de licenciados.

Integrantes del Tribunal Evaluador

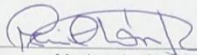
Milena Gómez Gallardo  
Tutora

Roxana Venegas Quirós  
Presidente Tribunal Evaluador

Acta de Aprobación 01-2021  
Página 2



José Joaquín Arguedas Herrera  
Lector

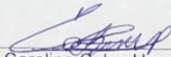


Maritza León Rivas  
Lectora

Nombre y firma de los estudiantes:



Ana Adela Sells Madrigal  
Cédula 207100417



Carolina Calvo Umaña  
Cédula 207200851



Oscar Núñez Cordero  
Cédula 207100224

Observaciones:

Revisar formato APA en citas (se le envió observaciones en el documento escrito)

---

---

---

---

---

**Resumen Trabajo Final de Graduación**  
**Universidad Técnica Nacional**

**ESTUDIO PARA LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS  
HUMANOS DENTRO DE LA EMPRESA UNISERSE, LA URUCA, SAN JOSÉ,  
COSTA RICA, EN EL PERIODO 2019-2020**

**SUSTENTANTES:**

Carolina Calvo Umaña 207200851

Oscar Núñez Cordero 207100224

Ana Adela Solís Madrigal 207100417

**Resumen:**

La justificación de esta investigación está basada en crear un departamento que facilite los procesos propuestos de recursos humanos tales como: Clasificación de Puestos, Reclutamiento, Selección, Capacitación, Desarrollo y el proceso de Gestión y Evaluación del desempeño, que son de gran importancia para el alineamiento de la empresa y el personal de la compañía, los cuales brindaran una mejor oportunidad de gestión para el departamento de recursos humanos, de forma que se logre atraer y retener al personal idóneo.

El trabajo de investigación tuvo como objetivo general proponer la creación de un departamento de recursos humanos en la empresa UNISERSE-Costa Rica, orientado a una gestión de talento humano alineada con el desarrollo de los

colaboradores y el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Se desarrollaron tres objetivos que se detallan a continuación:

1. Identificar las necesidades estratégicas del recurso humano en la empresa UNISERSE Costa Rica.
2. Clasificar los procesos e instrumentos existentes de recursos humanos en la empresa UNISERSE Costa Rica.
3. Diseñar un departamento de recursos humanos que contemple los requerimientos, estrategias y metas de la empresa UNISERSE Costa Rica.

Se realizó un diagnóstico para la creación de un departamento de recursos humanos dentro de la empresa UNISERSE-Costa Rica, en el que se aplicaron diversas herramientas, que permitieron la recolección de información relevante para el desarrollo de la investigación en los diferentes procesos de recursos humanos antes mencionados.

De acuerdo al diagnóstico realizado y con la finalidad de brindar una propuesta para la creación de un departamento de recursos humanos para la empresa UNISERSE Costa Rica, que se ajuste a sus objetivos organizacionales, a su misión, visión y políticas, se decidió crear un enfoque que tome en cuenta los procesos antes señalados, basando dicha propuesta en un total de cinco etapas en las cuales se plantea una estructura para cada una de ellas, tomando en cuenta pasos a seguir y herramientas a utilizar, generando un mayor beneficio en la gestión de recursos humanos en UNISERSE.

La conclusión principal que se obtuvo en el desarrollo de la investigación, es la inexistencia de un departamento de recursos humanos en la empresa UNISERSE, que permita tener un manejo eficiente de todos los procesos propuestos.

**Palabras Clave:**

- Departamento de recursos humanos
- UNISERSE
- Clasificación de Puestos
- Reclutamiento y Selección
- Capacitación y Desarrollo
- Proceso de Gestión y Evaluación del desempeño

## Dedicatoria

Lo dedico primeramente a Dios que nos da la fuerza todos los días y sin Él no lograríamos nada; a mi madre, hermanos y familia, que siempre me han apoyado y motivado en todo momento. A mis compañeros de este trabajo final de graduación, por tanto esfuerzo y esmero durante todo el proceso. Finalmente, se lo dedico a mis amigos y a cada una de las personas que han sido parte importante de este proyecto.

Ana Adela Solís Madrigal.

Primeramente, la sabiduría y fortaleza de salir adelante con el proyecto fue gracias a mi Dios, que siempre me guio por el camino correcto para no desistir. Agradecimiento especial a mi madre, padre y esposo, que fueron pilares fundamentales acompañándome con mucha paciencia y amor para lograr este sueño tan anhelado, sin dejar de lado a mi princesa, que estuvo a mi lado fielmente día y noche. A mis compañeros de tesis, que con mucho esfuerzo y disciplina lograron estar siempre presentes a lo largo de este proceso.

Carolina Calvo Umaña

En primera instancia a Dios, por permitirme terminar este Trabajo Final de Graduación, por brindarme la sabiduría y la capacidad de alcanzar todas mis metas, a mi madre por ser mi ejemplo de vida y de lucha. A mis compañeras de este trabajo, por su gran persistencia y esfuerzo para concluir esta etapa.

Oscar José Núñez Cordero.

## Agradecimiento

Agradecemos principalmente a Dios por permitirnos concluir este trabajo final de graduación, por ser nuestra fortaleza y por brindarnos perseverancia.

Agradecemos de igual forma a nuestros padres, hermanos(as), abuelos(as), y demás familiares que nos brindaron apoyo incondicional.

También agradecemos a nuestros amigos, que han estado presente en gran parte de nuestra vida y con los que hemos compartido muchas aventuras.

A nuestros profesores de la carrera, que nos brindaron el conocimiento posible para ser excelentes y éticos profesionales.

A nuestra tutora, Milena Gómez, por guiarnos con su gran experiencia y conocimiento, por aconsejarnos, así como brindarnos apoyo constante para la realización de este proyecto.

## Contenido

Acta de aprobación .....	ii
Resumen Trabajo Final de Graduación .....	iv
Dedicatoria .....	vii
Agradecimiento .....	viii
Índice de figuras .....	xi
Índice de tablas .....	xii
Tabla de abreviaturas .....	xiii
CAPÍTULO I .....	1
1.1 Introducción .....	2
1.2 Justificación .....	5
1.3 Estado de la cuestión .....	8
1.4 Planteamiento del problema de investigación .....	30
1.4.1 Enunciado .....	30
1.4.2 Formulación del problema .....	36
1.5 Objetivos de la investigación .....	37
1.5.1 Objetivo general .....	37
1.5.2 Objetivos específicos .....	37
CAPÍTULO II .....	38
2.1 Marco de referencia empresarial .....	39
2.2 Bases teóricas .....	45
CAPÍTULO III .....	113
3.1. Enfoque de Investigación .....	114
3.2 Tipo de investigación .....	114
3.3 Alcances y Limitaciones .....	115
3.4 Sujetos y fuentes de información .....	117
3.5 Instrumentos y técnicas de recolección de datos .....	120
3.5 Población y muestra .....	123
3.6 Definición de las variables .....	124
3.6.1 Estrategias de la empresa .....	124
3.6.2 Instrumentos .....	124
3.6.3 Procesos de recursos humanos .....	125
CAPÍTULO IV .....	127

4.1 Diagnóstico para la creación de un departamento de recursos humanos dentro de la empresa UNISERSE-Costa Rica.....	128
4.2 Definición de la estrategia de Recursos Humanos .....	131
CAPÍTULO V .....	141
5.1 Propuesta para la creación de un departamento de recursos humanos dentro de la empresa UNISERSE-Costa Rica.....	142
CAPÍTULO VI.....	159
6.1 Conclusiones .....	160
6.2 Recomendaciones .....	162
Referencias bibliográficas.....	164
<b>Anexos</b> .....	176
Capacitación.....	401
Reclutamiento y Selección .....	405

## Índice de figuras

Figura 1 Manual de Procedimientos UNISERSE .....	40
Figura 2 Organigrama UNISERSE .....	43
Figura 3 Proceso de selección .....	62
Figura 4 Relaciones y aspectos del análisis del puesto de trabajo .....	71
Figura 5 Ejemplo de descripción/especificación de un puesto.....	79
Figura 6 Procesos y subprocesos en la ARH.....	92
Figura 7 Modelo de administración de los recursos humanos y subsistemas que lo componen ...	93
Figura 8 Las tres fases de la información sobre análisis de puestos.....	97
Figura 9 Resumen del proceso de reclutamiento .....	99
Figura 10 Pasos del proceso de selección .....	102
Figura 11 Ventajas de la capacitación .....	105
Figura 12 Pasos en la preparación de un programa de capacitación y desarrollo .....	106
Figura 13 Ventajas de la evaluación del desempeño .....	108
Figura 14 Elementos clave en los sistemas de evaluación del desempeño .....	109
Figura 15 Marco de Referencia de las cuatro acciones .....	123
Figura 16 ERAC Clasificación de Puestos.....	132
Figura 17 ERAC Reclutamiento y Selección.....	135
Figura 18 ERAC Capacitación y Desarrollo .....	138
Figura 19 ERAC Gestión y Evaluación del Desempeño.....	140
Figura 20 Organigrama Ocupacional UNISERSE .....	145

## Índice de tablas

Tabla 1 <i>Instrumentos y técnicas de recolección de datos</i> .....	121
Tabla 2 <i>Nombre de los puestos actuales y nombre de los puestos sugeridos</i> .....	147
Tabla 3 <i>Código de herramientas propuestas para el proceso de reclutamiento y selección</i> .....	152
Tabla 4 <i>Código de herramientas propuestas para el proceso de capacitación y desarrollo</i> .....	154
Tabla 5 <i>Cronograma general de capacitaciones internas</i> .....	155
Tabla 6 <i>Criterios de Evaluación</i> .....	157
Tabla 7 <i>Código de herramientas propuestas para el proceso de evaluación</i> .....	158

## Tabla de abreviaturas

<b>Abreviatura</b>	<b>Significado</b>
<b>p.</b>	página
<b>pp.</b>	páginas
<b>RRHH</b>	Recursos Humanos
<b>MTSS</b>	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
<b>SUGESE</b>	Superintendencia de General de Seguros
<b>ARH</b>	Administración de Recursos Humanos.
<b>párr.</b>	Párrafo/s
<b>UTN</b>	Universidad Técnica Nacional
<b>Ed.</b>	Edición
<b>RAE</b>	Real Academia Española
<b>UNISERSE</b>	Servicio Universal de Seguros
<b>INS</b>	Instituto Nacional de Seguros
<b>TI</b>	Tecnología de la Información

## CAPÍTULO I

## 1.1 Introducción

El presente proyecto de investigación para optar por el grado de licenciatura fue realizado por estudiantes de la carrera de Administración y Gestión de los Recursos Humanos de la Universidad Técnica Nacional, sede central, Alajuela, Costa Rica.

Actualmente, las organizaciones experimentan constantes cambios, los cuales impactan de manera directa en el personal de estas, lo que implica la necesidad de adaptarse rápida y eficientemente a las nuevas condiciones, ya que no solo se deben introducir estos cambios para mantener la competitividad, sino también para subsistir en los nuevos mercados.

Hoy en día, muchas empresas no le dan el valor que un departamento de recursos humanos tiene dentro de una organización; por este motivo, es necesario que todos los colaboradores que integran la compañía conozcan los amplios aportes que genera un departamento de recursos humanos a la empresa y den el valor que esta merece. Debido a la gran importancia que tiene recursos humanos en las organizaciones, surge la necesidad de proponer a la empresa UNISERSE, ubicada en La Uruca, San José, Costa Rica, un departamento de recursos humanos que logre mantener un control más eficaz de las tareas y obligaciones de los colaboradores de la organización, así como un mejor clima laboral.

Asimismo, con la propuesta de un departamento, se crearán procesos, procedimientos, formularios, instrumentos, entre otros, para los diferentes procesos de recursos humanos, tales como, reclutamiento, selección, capacitación y

desarrollo, evaluación del desempeño, cultura y clima, que permitirán que la empresa cumpla con sus metas y objetivos.

El proyecto en cuestión se desarrolla en seis capítulos que se describen a continuación. El Capítulo I, desarrolla la introducción, justificación y estado de la cuestión; además, en él se plantea el problema de la investigación, así como los objetivos, tanto el general como los específicos. De esta manera, este capítulo muestra la razón por la cual se decide realizar el anteproyecto de investigación, estableciendo cuál será el enfoque que tendrá para la empresa UNISERSE.

En el Capítulo II se profundiza en el marco de referencia empresarial y se detallan aspectos de la empresa tales como su historia, valores, razón social, objetivos. Además, se valora la situación en la que se encuentra actualmente, acorde al estudio que se realizó. Asimismo, el capítulo presenta una síntesis de las bases teóricas, en el cual se toman referencias de diversos autores.

El Capítulo III, toma en cuenta la metodología a utilizar, considerando el enfoque de la investigación, el cual es cualitativo, y el tipo de investigación que en el presente proyecto es de tipo documental-descriptivo. Asimismo, se consideran sus alcances, limitaciones y fuentes de información, tanto primarias como secundarias.

Seguidamente, en el Capítulo IV se aplican las herramientas de recolección de información a utilizar, una vez obtenidos los resultados requeridos, se interpretan y se discuten. El Capítulo V desarrolla la propuesta a utilizar en la empresa UNISERSE, contemplando los requerimientos, estrategias y metas de la empresa.

Finalmente, y una vez realizada la interpretación de los resultados obtenidos, en el Capítulo VI se brindan las conclusiones y recomendaciones del proyecto a las cuales se llegaron, con el fin de que la empresa ponga en práctica lo determinado.

De esta manera, resulta importante contar con el departamento de recursos humanos para que los trabajadores, quienes son un pilar fundamental en las empresas, colaboren el éxito de la compañía controlando cada proceso con el fin de cumplir a cabalidad con lo que el mercado exige y mantener la competencia dentro del mismo.

## 1.2 Justificación

Actualmente, los constantes cambios por los cuales debe pasar una organización generan que esta se oriente a la búsqueda de implementar nuevas formas de mantenerse en continuo crecimiento, ya que las exigencias del mercado son cada vez mayores. Por ende, las empresas no deben quedarse atrás en las actualizaciones que sean necesarias para la compañía, con la finalidad de cumplir con sus objetivos y metas.

En este contexto se encuentra la empresa UNISERSE, donde existe una necesidad de un departamento de recursos humanos que medie y regule sus procesos; tanto estos como los instrumentos deben de ser definidos en la empresa, con el fin de que se ajusten a los objetivos que busca la organización. De esta manera, el análisis de los beneficios que conlleva un adecuado proceso de reclutamiento y selección, evaluación de desempeño, capacitación y desarrollo y clasificación de puestos, brindará una mejor oportunidad de gestión para el departamento de recursos humanos, de forma que se logre atraer y retener al personal idóneo.

Por lo anterior, es necesario mediante este proyecto, investigar y definir el mejor modelo de recursos humanos para lograr los objetivos planteados en el presente proyecto final de graduación. En tal sentido, se busca crear un departamento que facilite las futuras contrataciones, capacitaciones, evaluaciones del desempeño y clasificación de puestos, procesos y recursos que son de gran importancia para el personal de la compañía. Se utilizó el modelo de recursos humanos de William B. Werther, Keith Davis y Martha Patricia Guzmán en su libro

publicado en el año 2014, *Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano*. Además, el proyecto será de gran ayuda y funcionará como una fuente de consulta a todo aquel que esté interesado en el objeto de estudio.

Dentro de los alcances, se consideran como beneficiarios directos a todo aquel personal que labore para la compañía, la gerencia y a UNISERSE como tal, contribuyendo con el desarrollo de una propuesta eficaz de trabajo que permita tener una guía para el adecuado cumplimiento de sus labores. De igual forma, los estudiantes de la carrera de Administración y Gestión de los Recursos Humanos de la Universidad Técnica Nacional, son parte de la población que se beneficiará con el proyecto a realizar, ya que lo tendrán como apoyo para futuras investigaciones que requieran desarrollar o estudiar sobre temas similares al que se está trabajando. Otros beneficiarios importantes van a ser los estudiantes de otras sedes, universidades, institutos e instituciones académicas que necesiten el proyecto como base para realizar alguna investigación en la que el mismo pueda colaborar.

Aunado ellos, uno de los grandes beneficiarios con la implementación del proyecto de investigación es la empresa UNISERSE en general, pero más aún para el departamento administrativo, ya que se mejorarán ciertos procesos importantes en tema del desarrollo del personal. Además se propondrán herramientas y procesos que son indispensables para una adecuada gestión del personal en una organización.

Al mismo tiempo, el trabajo será de gran ayuda para consultores de recursos humanos u otras empresas que deseen implementar un departamento de talento humano. También, como beneficiario importante se encuentra la Universidad

Técnica Nacional (UTN), ya que el proyecto de investigación va a estar disponible en la biblioteca para fines de mejoramiento académico. Seguido a esto, los estudiantes de la carrera de administración y gestión de los recursos humanos de la UTN o de otras sedes o instituciones educativas que requieran tomar como base o guía el proyecto realizado, van a tener el acceso a él para realizar estudios este pueda ser de gran ayuda.

El fin del proyecto de investigación radica en concientizar a la empresa sobre el valor de contar con un departamento de recursos humanos que facilite el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa mediante procesos bien estructurados y, a su vez, permitan un cambio positivo y beneficioso en la gestión de recursos humanos.

Finalmente, se puede comprender que una empresa u organización bien estructurada, que toma en cuenta la necesidad de desarrollar un departamento de recursos humanos, puede trabajar de la manera más idónea, contribuyendo en la búsqueda de personal calificado y que se integre de la mejor manera posible, que conozca bien sus funciones y con esto lograr los objetivos organizacionales.

### 1.3 Estado de la cuestión

Formar un departamento de recursos humanos se convierte, en el transcurso de los años, en una parte esencial para toda organización. Todos los procesos que aquí se realicen van a beneficiar para poder contar con el personal más idóneo, capacitado, formado y con conocimiento y guía sobre cuáles son las funciones o tareas que debe realizar cada uno de los trabajadores y que puedan contribuir con las metas y objetivos de la organización. Sobre la creación de departamentos de recursos humanos en diversas organizaciones y de la relevancia y aporte de este, existe amplia variedad de investigaciones, información y autores. A continuación, se mencionan algunos datos que aportan al tema en desarrollo:

La tesis Propuesta de estrategia de recursos humanos para empresa familiar del área automotriz, desarrollada en Costa Rica, las autoras Cerdas, Chinchilla, González y Mesén. (2016), mencionan, dentro de sus principales aportes en el área de reclutamiento y selección y capacitación, la creación de diversas políticas con el fin de buscar el personal que se adecue a las estrategias de la empresa automotriz. En cuanto a la descripción y análisis de cargos, las autoras diseñan perfiles de puestos con la finalidad de que los trabajadores conozcan sus funciones, jefatura directa y los requisitos necesarios para cada posición de la empresa. Seguido a esto, se enfocaron en las evaluaciones de desempeño, tomando en cuenta la evaluación 360°, evaluaciones de escala de clasificación gráfica y por productividad.

Además, Cerdas et al. (2016), proponen, para la motivación laboral, la creación de diversos aspectos tales como día libre de cumpleaños, vacaciones por antigüedad del colaborador, reconocimientos con títulos o regalías, desayunos

compartidos e incluso la creación de una asociación solidarista, todo esto con base en encuestas de satisfacción laboral que se aplicaron al personal. Relacionado con esta idea, parte de las propuestas es la aplicación de encuestas de satisfacción laboral en periodos cortos de tiempo.

Tomando en cuenta las principales conclusiones, Cerdas et al. (2016), indican que el personal desconocía claramente su posición jerárquica en la empresa, razón por la cual crearon los perfiles del manual de puestos, para dar solución a la división de tareas existentes en la compañía. También, se concluye que existe una desmotivación laboral en los colaboradores, debido a la inexistencia de un programa motivacional. Esto afecta en el ambiente laboral y en la realización de los trabajadores, quienes no ven valor en los beneficios que la empresa brinda; debido a esto, las autoras crean una encuesta de satisfacción de personal que ayude a solucionar estos problemas.

Debido a la falta de procedimientos y políticas en el área de recursos humanos, Cerdas et al. (2016) crearon las políticas y pautas respectivas para mitigar los acontecimientos que han ocurrido en las áreas de reclutamiento y selección y capacitación. También, debido a la carencia de evaluaciones que permitan medir el desempeño de los colaboradores, las autoras proponen aplicar evaluaciones 360°, escala de clasificación gráfica y por productividad, para tener una herramienta confiable para el departamento.

En su estudio, *Creación de la unidad de recursos humanos en la empresa Petroservicios, S. A.*, en Guatemala, Cacéres (2010) propuso establecer una unidad de recursos humanos que aporte en gran medida a la empresa Petroservicios. El

autor menciona y reconoce la importancia de la unidad para llevar un buen desempeño de los colaboradores, que es lo que toda organización quiere. En uno de sus capítulos, el autor se basa en el estado actual de la administración de los recursos humanos dentro de la organización. Para el análisis, Cacéres (2010) toma en consideración la historia, los distintos puestos administrativos que existen y las funciones respectivas; considera, además, la visión, misión y objetivos, entre otros aspectos necesarios. Para el análisis de la forma de reclutamiento y selección el autor observó que el proceso lo realiza el gerente y, si fueran necesarias pruebas para las vacantes, la realizan puestos administrativos.

La idea primordial Cacéres (2010) es generar a la empresa trabajadores que estén formados, incentivados, preparados, que les guste lo que hacen y, con esto, que puedan colaborar con el logro de los objetivos de la organización y poder cumplir con las metas planteadas. Para este análisis, el autor desarrolló una encuesta sobre la importancia de una unidad de recursos humanos y la mayoría fue a favor.

Uno de los grandes aportes de Cacéres (2010) fue proponer la unidad de recursos humanos, dando a conocer los amplios beneficios de cada subsistema y la importancia de poder implementarlo. Destacan aportes como el manual de puestos, una hoja de requisición de personal, formatos de entrevista y para la inducción de personal, evaluación de personal entre otras.

Cacéres (2010), llega a ciertas conclusiones como que, por la inexistencia de la unidad de recursos humanos, los procesos no se realizan de la manera correcta, hay descoordinación en los procesos de reclutamiento y selección, se brinda una

capacitación muy básica. Además, ofrece varias recomendaciones, como poner en marcha el proyecto de la unidad, mantener hojas de vida en una base donde se pueda acudir en caso de necesitar personal, tomar en cuenta formar personal y trabajar para toda la organización.

Ortiz (2009), en *Implementación de los Subsistemas de Recursos Humanos en la Dirección General de Talento Humano de la Asamblea Nacional, sobre la base del Mejoramiento de Procesos*, en Ecuador, menciona cómo su propuesta general es de gran importancia para incrementar la productividad en esta unidad de recursos humanos. La autora, dentro del desarrollo de su trabajo, realizó un análisis para investigar a fondo cuáles son las pautas utilizadas para la administración del talento humano que son aplicadas en la Asamblea Nacional y las diferentes técnicas de gestión por cada proceso de los subsistemas de Recursos Humanos.

Ortiz (2009) realizó una investigación de campo para identificar a profundidad la estructura de la dirección de recursos humanos, sus diferentes procesos, así como las diferentes normas internas que rigen en el área estudiada. De esta forma, estableció mejores condiciones para perfeccionar el manejo del recurso humano en la Asamblea Nacional. Seguido a esto, diseñó un formulario para la recolección de información que concierne a la descripción de los puestos de la institución. Asimismo, la autora obtuvo información relevante, por medio de revisión de documentos y de una reunión de trabajo con el director general de recursos humanos y los dos jefes departamentales, sobre el funcionamiento y mecanismo de la dirección de recursos humanos de la Asamblea Nacional. Mediante el estudio de campo efectuado, analizó información para crear bosquejo de los procesos

encontrados, así como las actividades de cada uno, creando como resultado final un inventario de cada uno de estos procesos.

Ortiz (2009) concluye que el diagnóstico aplicado a la Asamblea Nacional permitió identificar varios aspectos, como que no dispone de un sistema de gestión de recursos humanos idóneo que conlleve a la eficiencia y eficacia en el desarrollo de los subsistemas como: selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, clasificación y valoración de puestos. Por último, la autora concluye que la dirección general de recursos humanos no cuenta con procesos establecidos, ni tampoco con subsistemas de selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño, por lo que recomiendan utilizar la propuesta realizada para su mejoramiento.

De acuerdo con la tesis realizada por Muñoz y Ramírez (2010), titulada *Diseño y propuesta del área de recurso humano en la cervecería Kunstmann*, en Chile, su principal aporte fue la creación del departamento de recursos humanos, a partir del estudio que ejecutaron de las prácticas actuales de la compañía en materia de recursos humanos. Las autoras señalan que incluso la falta de este departamento genera que los colaboradores no se sientan valorados, por lo que de ahí nace la importancia de contar con uno, para abarcar todas las áreas del recurso humano en la organización y poder atraer y retener a sus colaboradores de la mejor manera posible, siempre de la mano de los objetivos organizacionales.

Muñoz y Ramírez (2010) proponen crear las siguientes áreas para el departamento: obtención del recurso humanos mediante la creación de perfiles de cargo, reclutamiento y selección, aplicación de recurso humano con la inducción y

evaluación del desempeño, mantención del recurso humano mediante los planes de compensación monetaria, compensación social e higiene y seguridad en el trabajo, desarrollo del recurso humano con entrenamiento, capacitación y, finalmente, el pago de remuneraciones. Con la creación dichos procesos, se mejorará la gestión de los recursos humanos. Con base en esto, Muñoz y Ramírez (2010), concluyen que la ausencia de un departamento de recursos humanos genera que exista un mal clima laboral en la organización, ya que, desde un inicio en la contratación, no se realiza el adecuado proceso, los colaboradores no reciben inducción y, al ya estar en la empresa, no reciben capacitación acorde a sus funciones, ni tampoco incentivos para su motivación.

Debido a la importancia que tiene el capital humano en las organizaciones, Erraez y Olsón (2011) en su tesis titulada *Creación del departamento de recursos humanos en la ilustre municipalidad del cantón Guachapala periodo 2010 – 2011*, en Ecuador, proponen realizar un departamento de recursos humanos con el fin de mejorar la gestión en la organización. Las autoras, indican que el departamento se encargará de realizar, en primera instancia, el análisis, descripción y valoración de puestos para, seguidamente, aplicar los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño. Con base en esto, proponen crear formularios para cada proceso acorde a los objetivos y estrategias de la municipalidad.

Entre los formularios propuestos por Erraez y Olsón (2011) se encuentra el formulario sel-01: bases del concurso de méritos y oposición; formulario sel-02: convocatoria a concursos de méritos y oposición; formulario sel-03-p: anuncio de prensa de convocatoria; formulario sel-04: hoja de vida; formulario sel-05: verificación de postulaciones; formulario sel-06: calificación de pruebas de

conocimientos y competencias técnicas; formulario sel-07: calificación de la entrevista; formulario sel-08: puntaje para el componente de evaluación y el puntaje final. Además, crearon un formulario para la evaluación de desempeño.

Finalmente, las autoras consultadas concluyen que es de suma importancia la creación de un departamento de recursos humanos, con el fin de que la municipalidad pueda cumplir de la mejor manera con los objetivos y estrategias organizacionales, abarcando las áreas mencionadas anteriormente y aplicando los formularios propuestos en su investigación (Erraez & Olsón, 2011).

También se consultó el a Barrios (2010), en su tesis *Creación de la unidad administrativa de recursos humanos en una empresa con funciones de almacén general de depósito*, en Guatemala, donde la propuesta principal es la unidad de recursos humanos para la empresa con la finalidad de generar el personal ideal, para cumplir con lo que la empresa quiere. Dentro de los aportes de la autora, está la creación de la estructura del organigrama de una organización donde la unidad de recursos humanos está ubicada seguida de la gerencia y donde van a trabajar en conjunto. Otros aportes importantes son la confección de la descripción de puestos, el proceso idóneo de reclutamiento y selección, así como su respectivo proceso cuando se requiere personal y al momento de seleccionarlo, el aporte del proceso de inducción, capacitación de personal; también, propone la evaluación para el personal sobre el desempeño, además un presupuesto de la implementación de todos los planes para implementar la unidad.

Barrios (2010) llega a varias conclusiones, entre esas, que por la falta de la unidad de recursos humanos el manejo de esta área no es el más adecuado. No se

estudia sobre las capacidades de los colaboradores para darles la oportunidad de ser parte de las plazas vacantes, existe desigualdad a la hora de tratar con los colaboradores, se genera descontento y mal clima laboral, no se da un adecuado proceso para contratar personal, ni de la inducción a la hora del ingreso de personal nuevo, entre otros. A su vez, la autora da varias recomendaciones, entre esas, la que engloba al resto es la implementación de la unidad de recursos humanos en la organización y que se lleve el mejor manejo en todas las áreas que la unidad toma en consideración, como desarrollar los procesos adecuados de reclutamiento y selección, inducción, las evaluaciones de desempeño y los demás procesos que se integran.

Por otra parte, las autoras Daul e Ibarra (2015) titulan su tesis como *Implementación de un departamento de recursos humanos en la empresa de transportes TIA S. A.*, en Ecuador. Su fin era crear el departamento de recursos humanos en la empresa de transportes para mejorar el ambiente laboral de los colaboradores y ser más competitivos en el mercado. Con la creación del departamento, las autoras proponen que este se encargue de los siguientes procesos: reclutamiento, tanto interno como externo; selección de personal; contratación del personal; análisis y descripción de cargos; evaluaciones del desempeño; salarios y planes de capacitación y desarrollo. Con estos subsistemas, se contratará y se mantendrá personal altamente calificado, que será de gran apoyo para competir en un mercado que es cada vez más cambiante y exigente.

Daul e Ibarra (2015) concluyen que es de gran importancia la creación del departamento, ya que se optimizará la productividad de los colaboradores, cumpliendo con los objetivos de la organización. De esta manera, se mejorará el

ambiente laboral, ya que todos los procesos, principalmente el proceso de reclutamiento y selección, se realizarán como es debido, sin que medien conflictos de interés. Asimismo, se mantendrá al personal capacitado cumpliendo con el plan establecido.

La tesis que tiene por título *Propuesta para la creación e implementación de un departamento de talento humano en la empresa “Metales y Afines S.A.” de la ciudad de Guayaquil*, en Ecuador, implementada por Barco y Calderón (2015), fue realizada debido a la importancia que se le ha dado a este departamento para alinear los objetivos de la empresa con el personal. Las autoras, de acuerdo a la cantidad de personal en la organización, proponen crear una división de talento humano para aplicar en la empresa Metales y Afines S.A. Debido a esto, la división deberá realizar lo siguiente: crear un formato para un manual de funciones y requisitos mínimos, aplicar el proceso de reclutamiento y selección, inducción, contar con un plan de capacitación que se lleve a cabo cada tres meses, aplicar evaluación del desempeño, realizar actividades de bienestar social, crear una estructura salarial y, en cuanto al sistema de seguridad y salud ocupacional, buscar asesoría externa.

Finalmente, concluyen que es relevante que una organización cuente con una división de talento humano que se encargue de gestionar todo lo relacionado a este aspecto, para que se logre administrar cada proceso de la mejor manera, ya que actualmente en la empresa la jefa de contabilidad es la que se encarga de realizar ciertas funciones como la contratación del personal (Barco & Calderón, 2015).

Cada día se le da más relevancia al personal en las organizaciones, ya que son pilar fundamental para salir adelante con sus metas y objetivos. Ante estas situaciones, las autoras Díaz y Martínez (2006), realizan su tesis, *Propuesta para la creación del departamento de talento humano para la empresa M.R.G.E.U.*, en Colombia. Las autoras, con el fin de que la empresa cuente con personal calificado, proponen crear el departamento y sus procesos por plazos de la siguiente manera: a mediano plazo establecen selección, inducción, capacitación y desarrollo y salud ocupacional. En lo que respecta a largo plazo, proponen abarcar el manual de funciones y proponer una estructura salarial. Con esta propuesta, las autoras pretenden que el clima de la organización y las condiciones laborales mejoren de manera sustancial, ligados siempre con la misión, visión y objetivos de la empresa.

A manera de conclusión, las autoras mencionan la importancia de que exista un departamento que realice los trabajos correspondientes al personal de la organización, ya que en la actualidad las jefaturas de cada cargo son quienes realizan las contrataciones y no existen planes de capacitación. De esta manera, es trascendental la creación del departamento, con el fin de tener un ordenamiento en todos los procesos (Díaz & Martínez, 2006).

Otra tesis consultada es la desarrollada Poc (2013), llamada *Proceso de implementación del departamento de talento humano en la empresa Macsam, S.A., de Cobán, A.V.*, en Guatemala. Se enfoca en la creación de un departamento de recursos humanos. Como metas de la autora están la revisión de la forma de trabajar del departamento actual de talento humano en la organización y dar paso a priorizar los procedimientos dentro del departamento.

Poc (2013) da ciertos aportes a la organización como el departamento de talento humano, además de dar a conocer la importancia que tiene un departamento de recursos humanos dentro de las organizaciones. También, se incorpora el análisis de datos de un cuestionario que realiza la autora en la empresa a los distintos colaboradores. Otros aportes tienen que ver con diversos formatos de movimientos de personal, las solicitudes de empleo, formato para calificar de manera más sencilla las hojas de vida, formato para permisos, vacaciones, finiquitos laborales entre otras importantes contribuciones.

Dentro del control para llevar a cabo los procesos, Poc (2013) menciona la importancia de tomar en cuenta los procesos de reclutamiento y selección, capacitación, las evaluaciones de desempeño, inducción entre otros. Por medio de la investigación, el autor se dio cuenta de que en la organización no existe el departamento de talento humano y esto hace que los procesos del departamento lo realicen otros colaboradores. También, la autora propone un nuevo organigrama, los perfiles de puestos y las nuevas formas de realizar los procesos del departamento de talento humano.

Finalmente, como conclusión, el autor menciona lo necesario que es el departamento de talento humano, que ciertos procesos propios del departamento lo realizan otras personas. Dentro de sus conclusiones, argumenta que se determina que los procedimientos por realizar en el departamento busquen el orden o la prioridad de ellos y a retener personal, desarrollar, integrar y reconocer a los trabajadores por sus labores realizadas.

Los autores Córdova y Solórzano (2012), en su tesis *Creación del departamento de gestión humana de la empresa ESFEL S.A “Esmaltes ferro Eljuri”*, en Ecuador, ofrecen el principal aporte de la creación del departamento de talento humano. Dentro de él, un estudio FODA de la empresa en estudio, que ayuda en gran medida a determinar en cuáles aspectos la empresa se encuentra bien y en cuáles debe mejorar.

Continuando con los autores, indican la importancia del departamento de gestión humana dentro de una organización. Aportes importantes y recomendaciones para cada uno de ellos como la ejecución de un organigrama, perfiles de los diferentes puestos de la organización y su valoración; procesos y formas de reclutamiento y selección de personal; desarrollo y entrenamiento de personal; inducción al personal de nuevo ingreso en la organización; cómo medir las evaluaciones de desempeño de los colaboradores; la cultura y el clima organizacional.

Para cada perfil de puestos, las autoras crean un machote de formato donde incluye el puesto y los demás procesos de recursos humanos y lo que del puesto respectivo se debe evaluar. Además, lo que se requiere de cada uno de ellos, como habilidades, la experiencia deseada, funciones y demás procesos que se fomentaron como aportes (Córdova & Solórzano, 2012).

Como conclusiones, los autores mencionan la gran importancia del departamento de recursos humanos y que estos se interesen por cada una de las personas que laboran en la organización, tomar en cuenta las particularidades de los colaboradores que formen parte del departamento de humano, poseer claros

objetivos y políticas. Culminan mencionado que el departamento traerá amplia ventaja para la empresa.

En ese mismo sentido, Leonett (2011), en su trabajo de grado *Creación de un departamento de recursos humanos para la empresa multiservicios GEOVEN, C.A Maturín Edo. Monagas*, en Venezuela, ofrece como uno de los principales aportes la implementación del departamento de recursos humanos en la empresa, creando una estructura organizacional que incluye todas las áreas.

Continuando con el autor, este crea un cuestionario de preguntas que aplica y, de ahí, genera ciertos resultados de la empresa, los cuales revisa. Dentro del estudio rescata la necesidad de aplicar la inducción al personal nuevo sin excepción de puestos, menciona lo importante de aplicar un correcto proceso de reclutamiento y selección, que se haga por la mejor e ideal vía, que se aplique entrevista para toda persona que ingrese y así conocer mejor al futuro trabajador.

El autor mencionado incluye el manual de puestos con sus respectivos perfiles para el área de recursos humanos, que contiene todos los aspectos necesarios a considerar por parte del departamento, como la experiencia y formación, entre otros, ya que este instrumento no existe en la empresa y, como herramienta, ayuda a que la persona conozca sus responsabilidades y funciones. Como conclusión, la autora indica la importancia del departamento de recursos humanos; la empresa no tiene un proceso idóneo para la contratación de personal y no lo ejecutan las personas con las capacidades necesarias para el puesto. Asimismo, el proceso de inducción no se da, no hay manual que describa los

puestos, la capacitación no se aplica para todos y las evaluaciones de desempeño se dejan de lado.

El estudio realizado por los autores Juárez y León (2014) y que posee como título *Diseño e implementación del área de Talento Humano en la Clínica Santa Rosa S.A.C. de Sullana*, en Perú, propuso la implementación de un área de Talento Humano debido al crecimiento de la clínica no solamente en estructura, sino también como en personal de servicio, por lo que se empezaron a realizar cada vez más prácticas de recursos humanos. En primera instancia, los autores mencionan “Para el desarrollo de esta tesis, se comenzó haciendo un Análisis Estratégico que abarca desde la Misión y Visión, pasando por las características del Diseño Organizacional para establecer una estructura formal que defina un marco sobre el cual trabajar” (p. 15); esto permite tener conocimiento de hacia dónde quiere llegar la empresa a futuro.

Seguidamente, los autores mencionados, realizan un análisis y diagnóstico estratégico de la organización con la ayuda de una herramienta, un cuestionario aplicado al personal de la clínica, este basado en "El Octógono" de Juan Antonio Pérez López, cuyos resultados se encuentran orientados en la dirección de personas, así como también en la gestión del Talento Humano. Estos datos son relevantes para el diseño y creación del Área de Talento Humano. Los autores realizan un FODA en general de la clínica para conocer la situación actual en la que se encuentra. También, llevan a cabo un análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, basado en los clientes, proveedores, competidores, sustitutos y potenciales competidores, para determinar la relación de la clínica con cada uno de estos factores y ver el nivel de competencia para desarrollar una estrategia de negocio.

Así también, Juárez y León (2014) crean políticas de contratación, de análisis de puestos, remunerativas, del programa de capacitación, de inducción, entre otras para lograr la reducción de costos laborales para la clínica, estos generados por la contratación de personal, que se desarrollaron a partir de las necesidades reales que posee la empresa y que así también fueron detectadas mediante el análisis que realizaron.

Por último, realizan el proceso de implementación del Área de Talento Humano. Este abarca una guía para la gestión debida de implementación; también, la planificación y organización del trabajo. Ellos utilizan herramientas como lo son los indicadores, así como también utilizan el Diagrama de Gantt y proponen una medición de cada una de las prácticas de personal de la clínica (Juárez & León, 2014).

Finalmente los autores concluyen, a partir del análisis que realizaron, que logran ver el entorno en el que se desenvuelve la clínica, el cual no es muy estable, y que su estructura organizacional carece de formalización. Afirman que gracias a la utilización del diagrama de Gantt e indicadores logran medir cuantitativa y cualitativamente la situación actual de la empresa, para presentar un enfoque que sirve en la medición de las prácticas de personal, este se encuentra basado en un concepto de inversión para beneficio de la clínica, cuyos resultados medirán cada una de las practicas del área (Juárez & León, 2014).

Por su parte, Sánchez y Osorio (2014) en su tesis: *Propuesta para la creación del área de talento humano en el Fondo de valorización del municipio de Medellín-Fonvalmed*, en Colombia, afirman que la ausencia del área causa un

desaprovechamiento al cien por ciento las capacidades del personal del municipio; además, la mala aplicación de los procesos de recursos humanos, como el proceso de contratación, la falta de capacitación y la falta de controles adecuados en los procesos, provoca en ocasiones resultados insatisfactorios.

A partir de la revisión de la documentación de los procesos de talento humano de la empresa y de un diagnóstico de la situación actual, Sánchez y Osorio (2014) logran realizar un análisis que conlleva al descubrimiento de los objetivos, las estrategias que se implementan, ya que tienen relación directa con el diseño y procesos de gestión humana. Los autores diseñan una encuesta con 49 preguntas enfocadas en Vinculación de Personal, Entrenamiento, Promoción, Manejo y Bienestar Laboral, Salud Ocupacional y Evaluación de Desempeño emitiendo recomendaciones con base a los resultados obtenidos para cada una de estos procesos. Además, los autores realizan una propuesta del organigrama del municipio, delimitaron cada proceso de recursos humanos, entre ellos selección, contratación, inducción, capacitación y evaluación del desempeño, mediante una definición, alcance, responsable, el diseño de políticas orientadas a visualizar propósitos orientados al logro de objetivos.

Parte del aporte de Sánchez y Osorio (2014) consiste en un manual de perfiles y responsabilidades de los cargos del Municipio de Medellín-FONVALMED, cuyo instrumento sirve de ayuda para un desarrollo de estrategia, delimitando el campo de actuación de cada área de trabajo con respecto a sus puestos de trabajo.

En conclusión, los autores obtienen como resultado que FONVALMED no cuenta con un área de gestión humana, por lo que diseñan los perfiles, procesos que permitirán a la entidad gestionar y coordinar todas las actividades relacionadas

con el reclutamiento, selección, capacitación, inducción, así también, evaluación de desempeño del personal que labora en dicha entidad. Concluyen que la descripción de perfil y responsabilidad sirve como herramienta útil para la ejecución de tareas de cada trabajador, teniendo relación directa con su eficiencia.

Las autoras Chocontá y Rodríguez (2017) en la tesis *Propuesta para la creación del Departamento de Talento Humano de la empresa Pegamaster Ltda. De la ciudad de Sogamoso - Boyacá*, en Colombia, indican que la empresa no cuenta con un departamento de talento humano para la administración, desarrollo y gestión del personal. Ellas elaboran una herramienta diagnóstico para detectar la situación actual en cuanto a los procesos del área como los son reclutamiento, selección, inducción y capacitación. Además, realizan una encuesta de 15 ítems para detectar las condiciones y necesidades de la empresa y para determinar un punto de partida del proyecto. Como aporte, se encuentra el diseño de un manual de procedimientos de talento humano para describir cómo se desarrollan los procedimientos dentro de la empresa, para un mayor conocimiento de los trabajadores, la creación de un manual de perfiles de cargo funciones, responsabilidades y competencias, que permite determinar, cuales son elementos administrativos importantes y orientar e informar la conducta de los integrantes de la empresa.

Como aporte extra, las autoras crean un programa de bienestar e incentivos laborales, pues la empresa no contaba con uno. Este promueve la satisfacción y motivación de los trabajadores. Por último, crean un manual de seguridad y salud en el trabajo, el cual permite generar una planeación, ejecución, control, evaluación de todas las actividades que se encargan de preservar, mantener, así como mejorar

la salud de los trabajadores de forma individual y colectiva (Chocontá & Rodríguez, 2017).

En conclusión, se determinó la necesidad de crear y fortalecer el área de talento humano, esto conllevó a las autoras a la creación de varias herramientas útiles en el departamento de talento humano, como el manual de procedimientos, de cargos, el programa de incentivos, el manual de seguridad en el trabajo, con el fin de optimizar, organizar los procesos y procedimientos del departamento, así como generar un mayor compromiso por parte de los trabajadores (Chocontá & Rodríguez, 2017).

Otra de la tesis desarrollada es la de Flores (2011), *Desarrollo y creación del Departamento de Recursos Humanos en la empresa "Syl Trading Co." Cuenca*, en Ecuador. El autor realiza, como punto de inicio, un análisis FODA de la empresa para conocer la situación actual en la que se encuentra, así como también un estudio de clima organizacional, el cual arroja resultados del ambiente donde los trabajadores se desenvuelven como guía para la confección de ciertas herramientas. También, revisa la planeación de estrategia de la empresa sobre los cargos existentes, mediante una evaluación administrativa y clasificando todas las actividades que se realizan, catalogándolas dentro de los subsistemas de recursos humanos con el fin de saber que está realizando mal la empresa y conformando el departamento en sí. Aporta un manual de inducción y el manual de funciones.

Un aporte importante del autor, es la elaboración de procesos y procedimientos de reclutamiento y selección del personal, para mejora las contrataciones futuras en la empresa, de modo que cuente con trabajadores

calificados (Flores, 2011). Como conclusión, logra la creación del departamento de recursos humanos en la empresa a través de la división de actividades mediante los subsistemas de recursos humanos, por medio de procesos, procedimientos de reclutamiento y selección elaborados, junto con el manual de inducción y el manual de funciones específico, para que las personas en la empresa logren tener conocimiento de su posición, rol en la empresa y puestos de trabajo.

En la tesis consultada desarrollada por Castillo, Salamanca y Sorto. (2012), “Creación de un departamento de Recursos Humanos para el mejoramiento del desempeño administrativo en la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de Empleados de Educación Zona Oriental de responsabilidad limitada (ACODEZO de R.L.) en la ciudad de San Miguel, año 2012”, en El Salvador, para mejorar el desempeño administrativo, aparte de que no existe un departamento como tal. Los autores aportan para ACODEZO de R.L. en la implementación de las técnicas de reclutamiento y selección, así como manuales de procedimientos para una mejor guía en las tareas del personal, utilizando técnicas como la observación directa, encuestas y entrevistas que les permitieron obtener información clave para el desarrollo de la investigación.

Así también, Castillo et al. (2012) plantean la estructura que deberá manejar el departamento y la descripción de cada área: cómo estará compuesta, recompensas, sanciones a aplicar en el personal y la cultura organizacional; además de la creación de un manual de bienvenida como apoyo, para agilizar, mejorar la inducción de los nuevos trabajadores; la creación de un reglamento interno ligado a un código de ética; también, crearon un manual de análisis y

descripción de puestos que define las funciones, así como también actividades a desarrollar.

. Asimismo, se detallan, entre otros aportes de los autores, técnicas de evaluación del desempeño, técnicas de capacitación y entrenamiento. Para concluir, logran el diseño del departamento a través de etapas y con herramientas de recolección de información, la elaboración de manuales de bienvenida, de procedimientos, análisis y descripción de puestos, código de ética, entre otros propios del departamento de recursos humanos que será de utilidad en la gestión, ejecución de tareas del responsable, dándole forma al departamento con su misión, visión respectiva y la estructura definida (Castillo et al., 2012).

En el proyecto *Diseño de los procesos de planificación y provisión de personal para el mejoramiento de la gestión del recurso humanos en InnovaPlant de Costa Rica*, Méndez, Del Valle y Salas. (2015), se enfocaron en el diseño de herramientas informáticas en Excel, diseñadas para brindar el apoyo para la mejora de la gestión del recurso humano y la reducción de sus costos. Primeramente, iniciaron con un diagnóstico a nivel de cada proceso en análisis, que arrojó resultados negativos en el modelo que utilizaban para planificar, así como problemas en la retención del personal, desigualdad en el proceso de capacitación.

Los autores implementan un proceso de planificación basado en el cálculo de las medianas de rendimiento, así como el diseño de un proceso de provisión, el cual analiza cada una de las características de los candidatos y calcula las probabilidades de renunciar que estos puedan tener, lo que le permite a la empresa decidir qué candidato se queda de acuerdo a su probabilidad de permanecer en la

empresa (Méndez et al., 2015). Los autores mapearon los diagramas de flujo, los cuales detallan cada uno de los procedimientos en estudio; se efectuó análisis de proveedores, entradas, procesos, salidas y clientes. Se establecen tres indicadores: uno para la planificación, uno para detectar el porcentaje de aprobación en el entrenamiento y el otro con respecto al promedio de probabilidad de renuncia.

Méndez et al. (2015) concluyen que hay deficiencias en la provisión del personal, pues al contratar personal por temporadas, hay un aumento en costos de ingreso de personal en capacitación y entrenamiento. Así, midieron el rendimiento obtenido durante un tiempo de entrenamiento de los de nuevo ingreso contra el rendimiento mínimo esperado. Obtuvieron que es posible deducir el tiempo de capacitación y, con esto, reducir costos. Además, la retención de personal no es efectiva, pues realizaron un estudio de renuncias que refleja números elevados de salidas de personal, así como sus causas y cómo afecta en costos.

La última tesis consultada es la desarrollada por los Borbón, Prendas y Rodríguez. (2013), titulada *Propuesta de una estrategia de administración de Recursos Humanos para la empresa Productos Ujarrás S.A.*, en Costa Rica. En este caso, al no contar con un departamento de RH, ni procesos definidos, se ha descuidado al capital humano, por lo que los autores trabajaron en una estrategia centrada en el aspecto motivacional, iniciando con un análisis exhaustivo de la empresa, un FODA en lo que se refiere al talento humano y evaluando las funciones del personal para alinear los procesos con la estrategia de la empresa.

Los autores trabajaron en cambios de la misión, visión objetivos y valores de la empresa, además de la ejecución un plan estratégico, realizaron una examinación

del organigrama para redefinirlo. También, trabajaron en el proceso de contratación, pues no había una guía estructurada, seguido de la creación de un proceso de inducción (Borbón et al. 2013).

Borbón et al. (2013) definieron una encuesta utilizada como herramienta para el clima y cultura organizacional. Con los resultados derivados, propusieron cuatro iniciativas para tomar acción en los puntos más bajos; también, definieron una herramienta utilizada para la evaluación de desempeño con la intención de que la empresa premie el desempeño sobresaliente.

Finalmente, como conclusiones, Borbón et al. (2013) lograron cumplir el objetivo del desarrollo de una propuesta de una estrategia para la administración de los recursos humanos en Ujarrás S.A. por medio del análisis de la empresa y la evaluación de funciones del personal, para determinar sus necesidades de motivación e implementar acciones a seguir; todo esto alineado a la estrategia de la empresa. Dado el descuido del recurso humano y que no se contaba con métodos de evaluación, lograron la implementación de una herramienta a utilizar dirigido a la eficiencia y mejora de la empresa.

## 1.4 Planteamiento del problema de investigación

### 1.4.1 Enunciado

Tomando como base el Manual de Procedimientos de UNISERSE (2018), se puede comentar que nace con el nombre de SER/SE Servicios de Seguros en 1968, cuando un grupo de Agentes del Instituto Nacional de Seguros (INS) realiza un viaje a México y Estados Unidos para conocer un poco del área de seguros en países con desarrollo. Así, surge la creación de la empresa una vez de vuelta en Costa Rica, cuyo crecimiento conlleva a transformaciones con el transcurrir del tiempo; después de modificar su nombre en varias ocasiones, UNISERSE pasa de agencia a correduría del 2012 a la actualidad, trabajando y posicionándose en el mercado con aliados estratégicos con ciertas aseguradoras con alto nivel de reconocimiento y profesionalismo en el área.

La Lcda. en Administración de Recursos Humanos Merilán Calderón, encargada del Departamento administrativo de UNISERSE, menciona en una entrevista realizada el 12 de octubre, 2018, la siguiente información fundamental para su respectivo análisis:

Internamente se empiezan a crear departamentos y puestos como resultado del crecimiento avanzado de la correduría; sin embargo, es hasta en el 2016 que se define el departamento administrativo, el cual en general se conforma de funciones administrativas, contables entre otras de recursos humanos, sin existir división alguna entre ellas. Las tareas de recursos humanos no están definidas del todo es decir, la mayor parte de la jornada laboral se trabaja en tareas administrativas, pagos, comisiones, tesorería, etc., al generar la mayor concentración

del tiempo en estas, es imposible dedicar espacio para trabajar en la creación y separación de recursos humanos y en tareas del área como lo son estudio de clima laboral, creación de un manual descriptivo de puestos, elaboración de un proceso de reclutamiento y selección definido, creación de una herramienta de evaluación para aplicarla y darle seguimiento entre otras (Entrevista realizada el 12 de octubre, 2018).

Con base en lo anterior, se puede mencionar que, gracias al desarrollo amplio de la organización, la empresa comienza a crecer y, por esta razón, se empiezan a instaurar nuevos puestos y diversos departamentos. El departamento administrativo se definió en la compañía muy recientemente. Este abarca diversas tareas, las cuales requieren ser divididas mediante la creación de un departamento de recursos humanos, para una mejor ejecución de estas y desarrollo adecuado de departamentos, pues una adecuada gestión del personal ayudará a la empresa a alcanzar las metas propuestas.

Así también, en la misma entrevista, la señora Calderón menciona que:

No se realizan evaluaciones de desempeño desde el año 2006, las cuales eran realizadas por el jefe del departamento a criterio propio mediante la observación y desenvolvimiento de tareas del puesto de trabajo, sin brindar una retroalimentación y seguimiento respectivo. Igualmente, no existe un plan de capacitación, ya que, por la falta del tiempo requerido, no se ha logrado realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación sujeto a un manual respectivo. Con el

día a día se detectan, mediante observación, comentarios, inclusive vivencias diferentes variables que se relacionan directamente con el desarrollo del clima laboral de la empresa, pese a esto no se tiene una herramienta ni se ha logrado trabajar en un estudio de clima y cultura laboral que beneficie y mejore este ambiente, la motivación y el desempeño de los trabajadores de UNISERSE. De igual manera, el personal una vez contratado no recibe ningún tipo de documento que detalle el perfil del puesto donde explique tareas, responsabilidades, superior, de manera que se le explica verbalmente la información relacionada al puesto.

De acuerdo con la entrevista realizada, años atrás aplicaban evaluaciones de desempeño por departamento; sin embargo, este proceso se dejó de realizar. De igual manera, estas no tenían un peso clave, pues solo se aplicaban por cumplimiento. Aunado a ello, en UNISERSE no existe un plan de capacitación, ni existen herramientas que sirvan de ayuda para la funcionalidad de los procesos de un departamento de recursos humanos como estudio de clima laboral, diagnóstico de necesidades para capacitación, manual de puestos, entre otras.

Se evidencia claramente la necesidad de la confección y utilización de instrumentos que sirvan de apoyo para organizar y mantener un mejor ordenamiento y control de lo que sucede en ella, así como una gestión del personal. Además de esto, es sumamente importante que los colaboradores se sientan motivados, escuchados, logren observar la división de departamento administrativo con la creación de un departamento de recursos humanos que permita una completa atención y dedicación a estos. Asimismo, que los trabajadores tengan claras las

jerarquías y las jefaturas existentes para que conozcan a quién deben rendir cuentas de las funciones que les corresponde realizar.

El crecimiento acelerado por el cual ha pasado la empresa ha provocado la creación, eliminación, cambios de puestos y áreas hasta ser hoy día una mediana empresa, con más personal, más departamentos, una mejor estructura física e imagen empresarial. Sin embargo, la carencia de tiempo por parte la encargada administrativa que desempeña ciertos procesos de contratación, la conlleva a limitarse y no desempeñar funciones de recursos humanos al 100%. Por su parte, según la entrevista realizada a Óscar Núñez Cordero, asistente del departamento administrativo de la compañía UNISERSE, el día 12 de octubre 2018 indica que:

No existe un proceso estructurado de reclutamiento y selección de personal, ni un manual descriptivo de puestos, las tareas de recursos humanos que más son ejecutadas son: la planilla, expedientes de personal, constancias salariales, reclutamiento y selección de personal, inducción al personal de nuevo ingreso, sin embargo es necesario la integración de las tareas de recursos humanos y la creación de un departamento que responda a las diferentes necesidades de la organización con relación al personal, pues la motivación y satisfacción de estos está ligada a la productividad y ésta al crecimiento de la empresa en sí.

Por este motivo, es necesaria la creación de un departamento de recursos humanos en la empresa, con sus respectivos procesos de manera estructurada. Debido a esta situación, y según lo afirma Merilán Calderón (2018), UNISERSE

requiere separar el departamento administrativo con el de recursos humanos, la confección de herramientas y definir procesos que involucren la gestión del personal que vayan enfocados directamente a retener, evaluar, beneficiar y mantener una fuerza laboral eficiente y eficaz. Además, una de las causas por las cuales se suscita este problema, es la falta de tiempo por parte del personal administrativo, debido a la atención que requieren las tareas administrativas y de tesorería, impidiendo la elaboración de este departamento, el desarrollo de los principales procesos de esta área y la ejecución de estos en la organización.

Como menciona Montalván (1999)

No existe ninguna actividad laboral en la que no se encuentre el factor humano; por ello, los recursos humanos no solo se deben entender como la presencia física de los trabajadores, sino como la estructura encargada de cautelar al capital humano, promover su desarrollo, contribuir a elevar sus niveles de eficiencia y procurar su satisfacción integral (p. 17).

De esta manera, se determina que el problema principal es la inexistencia de un departamento de recursos humanos en la empresa UNISERSE.

Por otro lado, es importante resaltar la importancia de que las empresas cumplan con lineamientos legales en los procesos de recursos humanos, de acuerdo al Código de Trabajo. Por ejemplo, los artículos derivados del CAPÍTULO PRIMERO Disposiciones generales y del contrato individual de trabajo (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, MTSS, 1943) para evitar cualquier tipo de demanda.

Asimismo, es importante tener en cuenta la actualización del Decreto Legislativo N.º 9343 de la Reforma Procesal Laboral, que modernizó la legislación

laboral de Costa Rica, generando un impacto en las relaciones de trabajo en las organizaciones (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2015).

El incumplimiento de las situaciones anteriormente expuestas genera efectos de corto y mediano plazo, impidiendo un desarrollo estratégico, fortalecimiento del personal y de la empresa. Como alternativa de solución, y de acuerdo a la gran competencia en el mercado de las compañías aseguradoras y la apertura de nuevos seguros, se propone la creación de un departamento de recursos humanos que abarque todos los procesos mencionados anteriormente y defina tareas para su ejecución en UNISERSE.

Este departamento mejoraría el proceso de contratación desde el momento en el que surge la vacante hasta la contratación del personal idóneo; dentro de este proceso está la creación de la herramienta guía de entrevista. Es importante que la empresa realice este proceso de forma estructurada y dejar evidencia del proceso de selección y se tenga como respaldo una herramienta que demuestre por qué los otros aspirantes no fueron seleccionados; la creación de una herramienta que permita la evaluación de desempeño periódica; una herramienta que permita un diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo del personal, así como el respectivo manual de capacitación con su cronograma, inversión, responsables de aplicación, la creación de una herramienta que permita realizar un estudio de clima laboral, entre otras.

Finalmente, de acuerdo con lo anterior, la interrogante del planteamiento del problema de investigación se ve reflejada a continuación.

## 1.4.2 Formulación del problema

### **Pregunta general**

¿De qué manera la creación de un departamento de recursos humanos va a propiciar una gestión de talento humano que permita el desarrollo de los colaboradores y el cumplimiento de los objetivos empresariales?

### **Preguntas específicas**

1. ¿Cuál es el manejo de la gestión de recursos humanos de acuerdo con la estrategia existente en UNISERSE Costa Rica?
2. ¿Cuáles procesos e instrumentos, en materia de recursos humanos, son utilizados en la empresa UNISERSE Costa Rica?
3. ¿De qué manera la falta de un departamento de recursos humanos afecta el cumplimiento y desarrollo de los objetivos empresariales de UNISERSE Costa Rica?

## 1.5 Objetivos de la investigación

### 1.5.1 Objetivo general

Proponer la creación de un departamento de recursos humanos en la empresa UNISERSE-Costa Rica, orientado a una gestión de talento humano alineada con el desarrollo de los colaboradores y el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

### 1.5.2 Objetivos específicos

4. Identificar las necesidades estratégicas del recurso humano en la empresa UNISERSE Costa Rica.
5. Clasificar los procesos e instrumentos existentes de recursos humanos en la empresa UNISERSE Costa Rica.
6. Diseñar un departamento de recursos humanos que contemple los requerimientos, estrategias y metas de la empresa UNISERSE Costa Rica.

## CAPÍTULO II

## 2.1 Marco de referencia empresarial

Según el Manual de Procedimientos de UNISERSE (2018), y sobre la historia de la entidad, esta surge del resultado y el desarrollo de una empresa dedicada al área de seguros. Su origen se remonta al nacimiento de SER/SE Servicios de Seguros, en octubre de 1968, cuando un grupo de Agentes del Instituto Nacional de Seguros (INS) realiza un viaje a México y Estados Unidos para conocer un poco del área de seguros en países desarrollados. Es mediante este viaje que surge idea de la creación de la empresa.

En 1997, y siendo UNISER/SE Servicio Universal de Seguros S.A., en el 2000 se realiza el relanzamiento de la marca y se adquiere una ubicación fija en La Uruca, San José, cuando pasa a llamarse UNISERSE Seguros; sin embargo, el potencial posicionamiento de la empresa en el mercado provoca otro cambio a UNISERSE Agencia de Seguros, acreditándose con SUGESE y siguiendo los lineamientos necesarios para trabajar de forma adecuada y bajo marcos legales, cuyo crecimiento conlleva a transformaciones con el pasar del tiempo. Su última transformación es radical, pues en el año 2012, UNISERSE pasa de agencia a correduría, trabajando y posicionándose en el mercado con aliados estratégicos como lo son ciertas aseguradoras con alto nivel de reconocimiento y profesionalismo en el área (Manual de Procedimientos de UNISERSE, 2018).

De acuerdo con el Manual de Procedimientos de UNISERSE (2018): “UNISERSE, inscrita en la Sección Mercantil del Registro Nacional, bajo la denominación de UNISERSE Servicio Universal de Seguros Sociedad Anónima, cédula jurídica 3-101-186881-28, es una empresa dedicada a la comercialización

de los seguros y fianzas, constituida de acuerdo con el nuevo esquema de intermediación de los seguros en Costa Rica”. (p. 3).

Continuando con el Manual de Procedimientos de UNISERSE (2018), a empresa se dedica a la comercialización de seguros de todo tipo, entre ellos, seguros colectivos para empresas o individuales, seguros de vida, viajeros, de accidentes personales, contra robo, incendio etc., y está sujeta a los reglamentos de la Superintendencia General de Seguros (SUGESE). Además, opera en su única oficina central ubicada en La Uruca. Al mismo tiempo, es intermediaria de otras aseguradoras reconocidas del país, las cuales se volvieron en aliados estratégicos para trabajar en unión y no como competencia dentro del mercado de seguros, convirtiéndose en un sistema de unificación, comercializando todas las líneas de las aseguradoras que se ilustran en la Figura 1.

**Figura 1**  
*Manual de Procedimientos UNISERSE*



*Nota.* Fuente: Manual de Procedimientos UNISERSE, (2018).

Según el Manual de Procedimientos de UNISERSE (2018), esta es una empresa familiar; actualmente, el dueño y presidente, junto con su esposa e hijos, laboran como gerentes, se encargan de dirigir y controlar el funcionamiento la organización, siendo así representantes legales y teniendo autoridad inmediata. Además, UNISERSE “es una corredora cuyo 100% accionario forma parte de la familia Benavides -Aguiar y la mayoría de las mismas en manos de su fundador, director y presidente, Carlos Benavides Méndez” (p. 5).

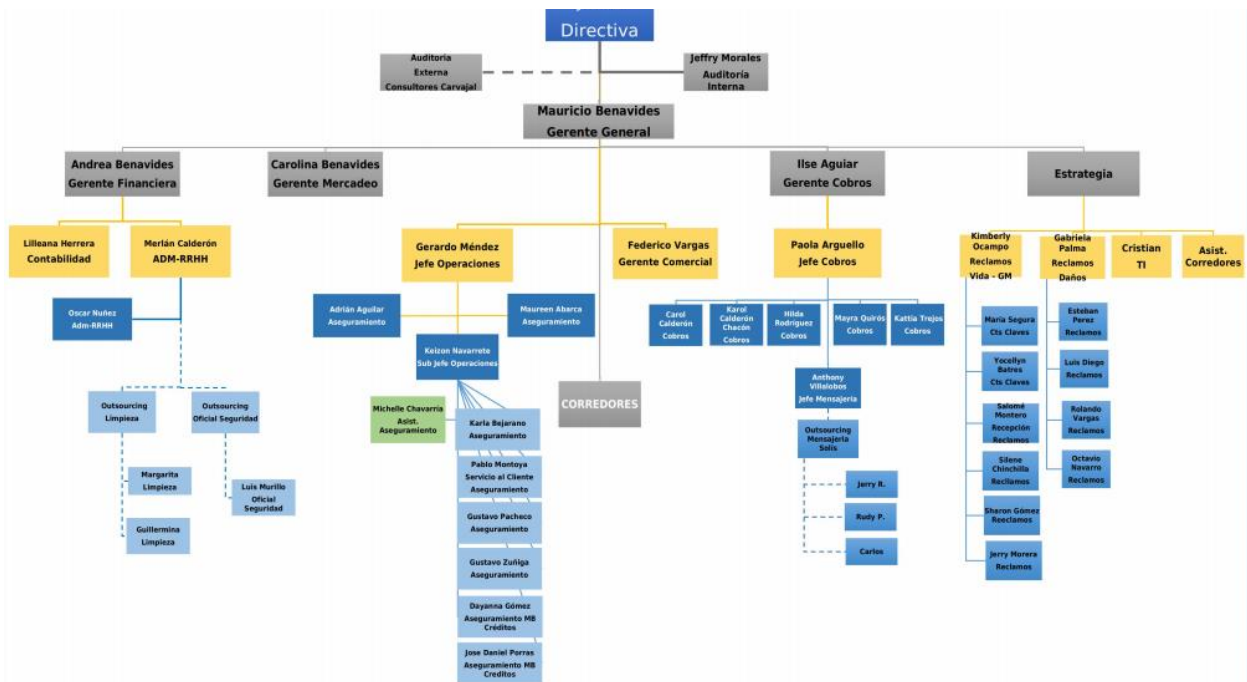
La empresa cuenta con siete corredores de seguros, los cuales venden todos los tipos de línea al público, además de brindar servicios en la empresa de aseguramiento directo, cobranza de seguros, asesoría en caso de alguna eventualidad como choques, siniestros, servicio de indemnizaciones de dinero, ofrecen un servicio completo con respuesta breve y excelente atención al cliente. De acuerdo con el Manual de Procedimientos de la empresa, UNISERSE dispone de una adecuada plataforma de servicios que conllevan fidelidad de parte del cliente y un estado de satisfacción en relación con las áreas internas de servicios de la empresa:

- Área de Aseguramiento, con personal experimentado que ofrece asesoría, estudios detallados de las pólizas, actualizaciones de los montos asegurados, entre otros.
- Área de Cobros, con implementación tecnológica variada y efectiva para garantizar el conocimiento anticipado y pago oportuno de las pólizas por parte del asegurado.

- Área de Reclamos, asesoramiento y guía para facilitar a nuestros clientes llenar todos los requisitos a la hora de hacer el reclamo para uso de su póliza.
- Área de cómputo, para facilitar a nuestro cliente externo el conocer el estado de su póliza a través del UNISON y para ayuda del cliente interno en sus labores y estar al día con la última tecnología.
- Área de mensajería, para llegar hasta las puertas del hogar u oficinas de nuestros clientes a hacer todas las gestiones desde entregar pólizas hasta cobrar las primas de sus pólizas, con un excelente servicio al cliente.
- Área de administración, facilitando las relaciones entre los clientes internos, el consumo de suministros y la regulación de normas internas para el convivio.
- Área de comunicación, encargada de gestionar la imagen corporativa en términos de comunicación, publicidad, patrocinios, mercadeo directo entre otros tanto a nivel interno como externo bajo el principio de la responsabilidad social (p. 4).

Para tener de forma más clara la estructura organizacional y cómo opera la empresa se detalla el organigrama de UNISERSE en la Figura 2.

**Figura 2**  
Organigrama UNISERSE



Nota. Elaborado por: Merilán Calderón, actualización agosto 2019.

El Manual de Procedimientos de UNISERSE (2018) describe cuál es su actividad como empresa en el mercado, siendo su razón de ser, su propósito, la misión que es: “Propiciar tranquilidad a quienes nos han elegido como sus Corredores de Seguros, solucionando sus necesidades de administración de riesgos y seguros” (p. 5).

En cuanto al rumbo al cual quiere encaminarse UNISERSE menciona lo siguiente como visión: “Generar relaciones de largo plazo con nuestros clientes a través de un servicio percibido como de calidad y de cercanía y de esa forma ser la mejor alternativa en la intermediación de seguros en Costa Rica”, (p. 5).

Los objetivos de una empresa son fundamentales, pues estos sirven de guía para la formulación de cada una de las estrategias organizacionales, el objetivo principal de UNISERSE, de acuerdo al Manual de Procedimientos de UNISERSE (2018) es:

- Satisfacer las expectativas de servicio de nuestros clientes a través de un servicio profesional, eficiente y con fundamento técnico.
- Brindar asesoría profesional mediante una amplia plataforma de servicios y soluciones de manera continua.
- Durante el análisis y estudio previo a la contratación de la póliza de seguro.
- Al momento de acontecer siniestros que afecten a nuestros asegurados.
- Durante la gestión de Reclamos e Indemnizaciones (p.14).

El cumplimiento de estos conlleva al alcance de metas y un mejoramiento en las operaciones. Por consiguiente, permite no solamente el crecimiento interno, sino también la satisfacción de clientes y el compromiso de parte de los trabajadores.

Además, los valores que destacan UNISERSE se encuentran:

- Pasión: para velar por los intereses de los Asegurados.
- Honorabilidad: para siempre trabajar con la verdad y bajo la filosofía de “ganar-ganar”, respetando los principios éticos de nuestra profesión.
- Respeto: por nuestros clientes, colaboradores y los diferentes actores del mercado.

- Espíritu de Servicio: para atender las necesidades de nuestros clientes como si fueran las nuestras.
- Responsabilidad: para cumplir a cabalidad nuestro trabajo con el aporte de nuestro máximo esfuerzo.
- Orden: para desempeñarnos con eficiencia en la administración y asesoría de sus pólizas de seguros.
- Creatividad: para rediseñar los servicios que otorgamos, acorde a las necesidades variantes, crecientes y globales del mercado (Manual de Procedimientos UNISERSE, 2018, pp. 4-42).

De acuerdo con las entrevistas realizadas y al Manual de Procedimientos de UNISERSE, se infiere que las líneas en cuanto a Recursos Humanos van orientadas a la calidad del servicio, al servicio al cliente, competitividad y tecnología, siendo estas las estrategias organizacionales.

## 2.2 Bases teóricas

En este capítulo se presentan diversos puntos de vista basados en la opinión de autores reconocidos y especialistas en el tema en estudio, los cuales se toman como base de argumentación teórica para reforzar y comprender de la mejor manera los puntos importantes sobre el tema en estudio. El marco teórico que se fundamenta y desarrolla a continuación, proveerá al lector una idea más clara acerca del tópico desarrollado; además, servirá para contar con un apoyo teórico y comprender de una manera idónea las diversas bases bibliográficas. Se provee teoría de manera básica, general y específica, para el entendimiento y el desarrollo del trabajo, con la finalidad de tener un panorama más claro, así como llevar un hilo conductor acerca de lo que trata el marco teórico del proyecto en cuestión.

## Recursos Humanos

Recursos Humanos es un área dentro de la organización que debe cumplir con un papel significativo, por lo que es relevante que se note su valor y la necesidad del departamento, pues podría convertirse en fuente de confianza y beneficio. Como lo menciona Alles (2014), “Cuando el área de Recursos Humanos es considerada de manera positiva por las otras áreas de la organización, cuando se transforma en un sector de consulta, cuando en los momentos difíciles su consejo es requerido, podemos afirmar que ha alcanzado un valor de marca alto” (p. 17).

La misma autora recalca que

Cuando el área de RRHH alcanza un prestigio elevado –valor de marca alto–, esto implica que su imagen entre directivos y colaboradores es muy buena. Todos ellos, de manera consciente o no, transmitirán esta percepción fuera de la organización. Como consecuencia, otras personas desearán formar parte de esta. Este círculo, virtuoso, por cierto, será el efecto de la mayor valoración posible a alcanzar por un área de Recursos Humanos (p.18).

Recursos Humanos tiene la necesidad de hacerse valer dentro de la compañía, lograr credibilidad de lo que está haciendo y de lo que puede generar positivamente para la empresa.

Sánchez (2013) menciona que “los objetivos de la administración de recursos humanos se derivan de las metas de la empresa completa, las cuales tal como se ha mencionado repercuten en toda la organización” (p. 18). Es decir, Recursos Humanos debe tener muy claro cuáles son los objetivos, metas, visión, misión y

valores de la organización, ya que de ahí se apegará para contratar y mantener al personal, con el fin de que este se alinee y cumpla los objetivos de la empresa.

Por otra parte, Fernández y Junquera (2013) indican que “El departamento de recursos humanos de cualquier empresa debe intentar anticiparse a las situaciones y ser el primero en plantear acciones que permitan responder a las amenazas y aprovechar las oportunidades antes que sus competidores, esto es, el departamento de recursos humanos debe ser proactivo” (p. 38).

De esta manera, Recursos Humanos debe estar siempre alerta de lo que ocurre a su alrededor para reforzar alguna área que lo requiera, dependiendo de la necesidad y acorde a la estrategia empresarial.

Asimismo, es importante la interrelación que existe en todos los procesos de recursos humanos, ya que por medio de ellos se logra cumplir con las metas y objetivos organizacionales. Es decir, en caso de determinarse que un grupo de personas está fallando en una tarea, inmediatamente Recursos Humanos debe intervenir con capacitaciones, talleres o charlas al personal, conforme a las necesidades de la organización. Por esa razón, la autora indica que debe ser proactivo, es decir, no esperar a que lleguen a indicarle qué hacer. Así también, Alfaro (2012) indica que “Una unidad especializada de personal existe en una organización, cuando ésta alcanza cierta complejidad. El departamento de recursos humanos está obligado a apoyar a los otros departamentos” (p. 21).

De lo anterior puede concluirse que el departamento de recursos humanos siempre estará presente en todas las áreas de la organización, pues se abarcan

varios campos en los que involucra el personal de la empresa. Chiavenato (2007) menciona que:

Los asuntos que se suelen tratar en la ARH se relacionan con una multiplicidad enorme de campos del conocimiento: se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual y de cambios organizacionales, nutrición y alimentación, medicina y enfermería, servicio social, planes de vida y carrera, diseño de los puestos y de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, mercado, ocio, incendios y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros/certificación, transporte para el personal, responsabilidad a nivel de supervisión, auditoría y un sinnúmero de asuntos diversos. (p.112).

Es decir, este profesional tiene relación directa con todo el personal de la empresa, pues sus funciones conforman una gestión amplia, compuesta de varios procesos ligados a la gestión del total del personal de la organización y que tienen alto impacto en la productividad del día a día de estos.

### **Objetivos de Administración y Recursos Humanos**

Para adquirir un mejor conocimiento acerca de los principales objetivos de Administración de Recursos Humanos (ARH), es esencial conocer la siguiente información:

La ARH trata de conquistar y de retener a las personas en la organización, para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.

Los objetivos principales de la ARH son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas (Chiavenato, 2007, p. 122).

El departamento de recursos humanos debe permanecer pendiente del clima laboral de la empresa, ya que este genera influencia en la productividad del personal, por lo que se debe encargarse de mantener motivación en los trabajadores por medio de incentivos, no necesariamente económicos; con esto, se logran los objetivos de la organización. Además, parte de mantener trabajadores satisfechos y cómodos en su puesto de trabajo recae sobre adecuadas condiciones de trabajo, para que estos se desenvuelvan adecuadamente y de forma segura.

Alfaro (2012) afirma que:

Los objetivos de una organización son hacer frente a las necesidades de bienes y servicios específicos, obtener remanentes por estos logros, y satisfacer las necesidades en todo su personal en último

término, el éxito de estos esfuerzos está condicionado en su mayor parte por los esfuerzos del personal. Este punto de vista hace énfasis en la importancia de dar el debido reconocimiento, al departamento de recursos humanos, y por consecuencia, es de gran importancia que los gerentes de área reconozcan al recurso humano en las operaciones diarias de una organización (p. 23).

El cumplimiento de los objetivos de la organización depende del desempeño del personal de la empresa, por lo que el papel de recursos humanos es clave, pues este debe enfocarse en mantener al trabajador satisfecho, motivado, realizado de forma que se retenga, se identifique con la organización y que la competencia no logre robarlo. De manera contraria, si no existe una persona profesional del área de recursos humanos velando por estos factores, el desempeño de los trabajadores será bajo y la duración en la empresa no será estable.

Contratar personas idóneas también es parte del personal de recursos humanos, ya que el éxito de la organización depende de su rendimiento. Al respecto, Alfaro (2012) menciona “Dotar a la organización de personal competente es fundamental para el éxito de ésta. Por tanto, el trabajo del departamento de recursos humanos reviste de gran importancia” (p. 24). La mala selección de personal sería perjudicial tanto en términos económicos como de clima laboral, porque afectaría directamente a compañeros de trabajo, departamentos, inclusive clientes, pues si la persona no es calificada, podría cometer errores graves que afecten a la compañía, por lo que las contrataciones deben realizarse por personal de recursos humanos preparado.

## **Estructura orgánica del Departamento De Recursos Humanos**

La necesidad de creación de un departamento de recursos humanos depende del tamaño de la organización, pues si es una pequeña empresa, bastará con un profesional que logre realizar cada proceso y función relacionados con el personal; sin embargo, cuanto más grande sea esta, deberá contar con varios profesionales, ya que será necesario atender y cubrir todos los procesos de recursos humanos. Alfaro (2012) argumenta que “Cuando se crea el departamento de personal, suele ser pequeño y depende de un ejecutivo administrativo de nivel medio. A medida que crecen las exigencias que recaen sobre el departamento de personal, éste aumenta su importancia y complejidad. Para afrontar el crecimiento de recursos humanos deben elevar su nivel de especialización” (p. 24).

Además, la empresa debe ser consciente de que el departamento de recursos humanos debe cumplir con un presupuesto de acuerdo con la respectiva planificación, que colabore en el cumplimiento de sus objetivos con el personal. Al respecto Alfaro (2012) argumenta que “Para poder cumplir los diversos objetivos y funciones que le corresponden al departamento de personal, éste deberá disponer de una organización que le permita alcanzarlos de manera óptima” (p. 28). Si la empresa no permite que el departamento se desenvuelva proactivamente, este se verá limitado a la hora de ejercer tareas y funciones en relación con el personal y, por ende, el cumplimiento de objetivos no se logrará de forma óptima.

### **Procesos de Recursos Humanos**

El departamento de recursos humanos cuenta con una serie de procesos relacionados directamente con el personal. Estos permiten el logro de objetivos,

tanto departamentales como de la organización en general, entre ellos se encuentran:

## **1. Reclutamiento y selección**

### **Reclutamiento**

Dolan, Cabrera, Jackson, Schuler. (2007), explican que “Con el proceso de reclutamiento se inicia una de las actividades más importantes de las organizaciones, como es la de detectar dónde debe dirigirse la empresa para “adquirir” los recursos humanos que necesita” (p. 109). De esta manera, dependiendo del giro del negocio de la empresa, así debe buscar su personal. Es decir, la persona reclutadora o aquella que lleve a cabo el proceso, debe conocer muy bien cuáles son los objetivos de la empresa y cuál es su línea de negocio, con el fin de que el proceso sea exitoso desde un inicio.

Asimismo, los autores especifican la importancia que tiene el reclutamiento, “de él depende el éxito de las futuras contrataciones que realice la organización. En la medida en la que ésta sea capaz de atraer candidatos potencialmente cualificados aumentará la probabilidad de seleccionar personas que puedan alcanzar los rendimientos esperados” (Dolan et al., 2007, p. 109). Es por esta razón que al proceso de reclutamiento de una empresa se le debe dar la importancia debida, ya que se encarga de buscar al personal que laborará en un futuro en la compañía y el cual debe apoyar al cumplimiento de los objetivos planteados.

Seguidamente, una base importante es el libro de Zelaya (2006), Clasificación de puestos, donde se señala lo siguiente: “Para hacer un reclutamiento efectivo debemos conocer las características y condiciones de los puestos, así

como los requisitos y el perfil de las personas o candidatos a ocuparlos, sin olvidar las tareas y las condiciones organizacionales, su posición dentro la estructura ocupacional” (p. 194).

Como bien lo indica el autor, es necesario que la persona reclutadora tenga claros y conozca los puestos con los que cuenta la organización, qué realiza cada uno de ellos, también qué requerimientos debe poseer el posible candidato a optar por un puesto de trabajo. Por esa razón, es de suma relevancia contar con un manual descriptivo de puestos, actualizado, de base o guía fundamental para estos procesos.

Una vez se tenga una vacante disponible, se debe realizar una requisición de personal, la cual da inicio al proceso de reclutamiento. Grados (2013) indica que: “Cuando se tiene una vacante (que esté abierta en ese momento o se tenga planeado abrir), el encargado del área donde se tiene la vacante, debe entregar al área de recursos humanos un formato llamado “Requisición de personal”, en donde se especifican los requisitos que debe cumplir el candidato que cubra la vacante” (p. 227).

Es decir, la requisición de personal surge cuando se tiene una posición libre, ya sea porque algún trabajador fue despedido, presentó su renuncia o se quiera abrir un nuevo puesto. En ella se indica el nombre del puesto que está disponible, su jefatura, la fecha de solicitud, tipo de jornada, si el contrato es temporal o permanente, entre otros aspectos importantes del puesto a cubrir.

Este mismo autor menciona que, para el proceso de reclutamiento y selección, una requisición de personal es de gran ayuda, ya que especifica con

claridad el perfil del puesto que se debe buscar, lo que permite que la persona encargada del proceso planee de la mejor forma lo necesario para que se adecue a lo que realmente se requiere en la organización (Grados, 2013).

El proceso de reclutamiento es un subsistema de la Administración de Recursos Humanos, que inicia desde el momento en el que se ve la necesidad de buscar personal para la organización hasta que llegan las solicitudes a la empresa. Es por esta razón que este proceso es sumamente importante para una empresa, ya que se encarga de buscar el personal idóneo, que se ajuste a los lineamientos de la organización con el fin de cumplir sus objetivos. Grados (2013), indica que un reclutamiento se requiere en los siguientes casos:

- Cuando es un puesto de nueva creación.
- Cuando se tiene un puesto vacante por alguna baja o promoción.
- Cubrir un puesto por tiempo determinado (por incapacidad, temporada, etc.) (p. 209).

Sin embargo, para llevar a cabo este proceso, es necesario contar con personas que estén capacitadas en la materia, con la finalidad de que el proceso a realizar sea exitoso y se realice de la manera más idónea. Estas deberán determinar, dentro del proceso, las preguntas a responder: cómo, cuándo y dónde se puede obtener al personal competente.

Así como lo explica Grados (2013), respecto a la requisición de personal, Dolan et al. (2007) coinciden en que es necesario una requisición de personal, los autores mencionan que “su iniciación depende de la decisión de la línea, es decir, es necesario que exista un “requerimiento de personas” por parte de alguna de las

unidades organizativas” (p. 109). Es decir, se debe generar una solicitud de personal al área de recursos humanos para que se proceda con la búsqueda del personal.

Por su parte, Flores (2014) considera para el proceso de reclutamiento de personal la etapa de planificación e indica lo siguiente: “Generalmente, las vacantes de la empresa surgen de la necesidad de cubrir un lugar que ha dejado una persona ya sea por: Promoción (la persona que ocupaba el puesto obtuvo otro mejor en la misma organización) Movimiento horizontal (la persona que ocupaba el lugar de trabajo fue transferida a otra área) Despido” (p. 46).

Como lo menciona la autora, existen diversas razones por las que una empresa busca talento humano. Existe una necesidad de conseguir nuevo personal y en ocasiones esto también ocurre por crecimiento de una organización o porque el puesto quedó a disposición por las razones mencionadas por la autora. Sin embargo, el reclutamiento de la persona se hace de acuerdo a un perfil que la persona debe cumplir con los requisitos mínimos.

Por su parte, Benavides (2014) indica que “lo más común y lo más correcto, en la mediana y gran empresa, es que el departamento de personal sea el responsable del reclutamiento” (p. 162). Estas personas encargadas son los reclutadores, los cuales llevan a cabo distintos procesos, como identificar aquellas vacantes que puedan surgir mediante la planeación de recursos humanos previamente establecida o en el caso de que se necesite llenar una plaza.

En ese sentido, Grados (2013) indica, “Un punto que debe tenerse presente para el reclutamiento son los requisitos que la empresa determina, antes de buscar el personal idóneo, de acuerdo a su conveniencia, con el fin de salvaguardar ciertos

intereses que se deben tanto a factores internos como externos” (p. 225). Este mismo autor explica que los requisitos para el reclutamiento, selección o incluso la contratación, dependen de las políticas que tenga establecida la empresa, las cuales deben ser cumplidas por la persona encargada del proceso que se lleve a cabo. Estas políticas se establecen de acuerdo con las características que tenga la organización y, por lo tanto, la selección del personal está limitada a las condiciones de la empresa.

Por su parte, Flores (2014) menciona que una persona encargada del reclutamiento debe dar una respuesta formal y respetuosa a cada una de las personas que aplica para un puesto vacante en la empresa. Es importante considerar el tiempo y el interés mostrados al participar en el proceso de optar por el puesto, ya sea que haya pasado el proceso o no cumpla con lo que se solicita, pues hacer esto toma tiempo y dinero.

Alfaro (2012) menciona la importancia de realizar una adecuada preselección de candidatos dentro del proceso de reclutamiento. Para él, un reclutamiento bien hecho es en sí “una preselección, ya que desde que acudimos a nuestra fuente establecemos los requisitos del perfil, los cuales actúan como filtro con el fin de que únicamente lleguen a nosotros aquellas personas que consideramos más adecuados a nuestras necesidades” (pp. 76-77).

El objetivo de realizar un adecuado proceso de reclutamiento radica en seleccionar al candidato idóneo para ocupar el puesto. Sin embargo, si no se realiza una correcta preselección, es decir, los candidatos no cumplen con los requisitos del perfil, volver a cubrir la vacante requerirá de tiempo para repetir el proceso, por

lo que es sumamente importante tener claras las fuentes del reclutamiento. De acuerdo con Alfaro (2012), estas pueden ser internas o externas. Primeramente, con respecto a las internas:

- Los propios empleados, quienes pueden estar deseosos de ocupar otra posición que les asegure nuevos aprendizajes, más presencia en la organización, actividades más retadoras, un sueldo mejor, oportunidades mejores de aspirar a otras posiciones, proximidad a su domicilio, cambio de la ciudad, etcétera.
- Los familiares, los amigos y los conocidos de los miembros de la organización, quienes pueden recibir información de nuestras necesidades a través de ellos (p. 77).

Es decir, las fuentes internas provienen de los trabajadores de la organización que tienen deseo de superación y crecimiento, de modo que además les permita un incremento económico y una mayor satisfacción en cuanto al alcance de metas. También, los familiares o amigos cercanos serán tomados en cuenta y contarán con una recomendación de parte de dichos colaboradores, lo que vuelve más sencilla la elección.

Con respecto a las fuentes externas, Alfaro (2012) menciona lo siguiente:

- Las bolsas de trabajo que manejan instituciones gubernamentales, empresariales, privadas, aun en Internet.
- Los grupos de intercambio entre empresas.
- Las universidades y las instituciones de enseñanza técnica y superior.

- Las empresas especializadas en el ramo, incluidos los llamados head hunters.
- La sociedad en general (p. 77-78).

Es decir, cuando el proceso de reclutamiento es abierto al público en general, se trata de una fuente externa en la que se toman en cuenta trabajadores calificados fuera de la empresa para cubrir el puesto.

En cuanto a las fuentes de reclutamiento, Dolan et al. (2007) indican que existen ventajas al conservar las fuentes de reclutamiento, entre ellas:

- “La disminución del tiempo de reclutamiento.
- La disminución de los costes operacionales del reclutamiento.
- Incremento del rendimiento del proceso de reclutamiento al aumentar las relaciones candidatos/candidatos preseleccionados y candidatos/candidatos admitidos” (p. 111).

Es así como se manifiesta la importancia de mantener fuentes que se adecuen a la empresa para buscar al personal idóneo sin necesidad de empezar por buscar las fuentes de reclutamiento. Al tenerlas previamente establecidas, no se invierte ese tiempo de búsqueda de las fuentes, sino que el reclutador se enfoca más en el personal que necesita.

Por consiguiente, se debe tener claras ciertas ventajas y desventajas de las fuentes de reclutamiento interno, Castillo (2012) menciona varias ventajas:

- Los candidatos son bien conocidos, facilitándose tanto el proceso de reclutamiento como el de selección.

- Los candidatos poseen ya un buen conocimiento de la empresa, disminuyendo de esta manera el período de inducción y el frecuente rechazo que encuentra la persona recién nombrada en un cargo.
- Ofrece a los trabajadores la posibilidad de ascenso dentro de la empresa, motivando de esta manera a sus colaboradores.
- Aprovecha las inversiones realizadas por la empresa en entrenamiento de su personal (p.101).

Estas ventajas del reclutamiento interno conllevan a un ahorro para la empresa, tanto de tiempo de búsqueda como de costos de reclutar a personal nuevo. Además, el tiempo de adaptación del colaborador sería únicamente para el puesto, ya que este conoce a la empresa, a diferencia de uno nuevo, al igual que su cultura organizacional. Al mismo tiempo, se fomentaría la motivación, mejorando el desempeño de cada uno de los trabajadores, a saber, que la empresa brinda oportunidad de crecimiento y ascenso. Por el contrario, entre sus desventajas, según autor mencionado se encuentran:

- a. Tiende a establecer la antigüedad como el principal factor de ascenso, subvalorando así la capacidad y otros méritos laborales.
- b. Reduce la posibilidad de vincular en los cargos importantes a personal con nuevas ideas y experiencias diferentes, con lo cual se aumenta el riesgo de anquilosamiento de la institución.
- c. Propicia un ambiente caracterizado por intrigas y excesiva competitividad entre los trabajadores.

- d. Produce el llamado efecto dominó al generar sucesivas vacantes, pues el trabajador promocionado para llenar la posición disponible necesita ser reemplazado en su cargo actual. Si este reemplazo se realiza con un trabajador de la compañía se produce un nuevo cargo disponible que debe llenarse de la misma manera, a menos que se decida apelar al reclutamiento externo o suprimir la última posición que aparezca vacante.
- e. Exige una intensa coordinación, especialmente cuando las personas promovidas pertenecen a diferentes áreas de la empresa.
- f. Tiende a incrementar los costos laborales por la posibilidad que se presenta de contratar personas con sueldos inferiores a los que tienen los trabajadores reemplazados y cuyas condiciones salariales han ido mejorando por razones de su antigüedad en la empresa (Castillo, 2012, p.101).

Para concluir, estas desventajas que se presentarían al ejecutar un reclutamiento deben ser analizadas minuciosamente por el encargado de recursos humanos, ya que podría generar un ambiente competitivo para ganar el ascenso. Sin embargo, así como produce motivación, también podría generar desmotivación para un trabajador esforzado que no haya ganado el ascenso. Aunado a esto, si queda un puesto al mover un trabajador a la vacante nueva, se tendría que reemplazar esa también, como menciona el autor, el efecto dominó (Castillo, 2012),

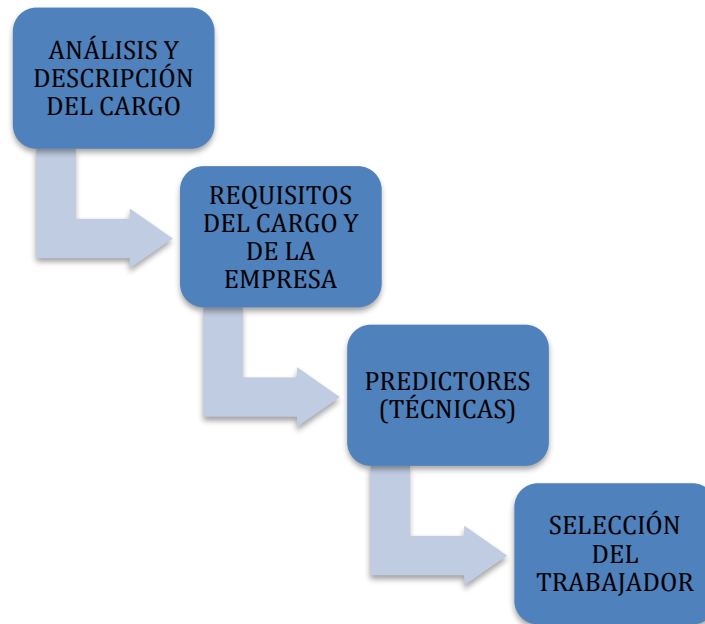
por lo que se debe analizar muy bien si el puesto vacante requiere realizar un reclutamiento interno o si es preferible uno externo por el bien de la empresa.

## **Selección**

Castillo (2012) menciona que el proceso de selección está conformado por una serie de elementos que conllevan un orden, iniciando por un análisis y descripción del cargo, de modo que se analice y se establezca qué resultados son los que buscan del candidato seleccionado, por asignación de objetivos medibles. Seguidamente, se procede al análisis del cargo, detallando criterios, competencias, rasgos que debe tener el candidato. Luego, se deben definir los predictores que ayudarán a descartar a muchos de los aspirantes, ya que gracias a ellos se podrán seleccionar a los que realmente cumplan con las características y exigencias del cargo establecidas.

El autor menciona que: “La medición de las características requeridas en los aspirantes constituye información predictiva, la cual se obtiene de varias maneras: entrevistas, hojas de vida, pruebas y muestras de trabajo durante el período de la prueba” (p. 110). Las técnicas para la recolección de información acerca del aspirante, para tener claro si cumple con los requisitos del perfil, son: entrevista, pruebas, incluso referencias, que ayudan al profesional a contratar de forma exitosa, de acuerdo con los elementos mencionados se refleja el orden por medio de la Figura 3.

**Figura 3**  
*Proceso de selección*



*Nota.* Fuente: Castillo (p. 111).

Por ende, es importante realizar un informe que contenga información con los pros y los contras de cada uno de los candidatos. Con este documento, se puede tener el criterio de cuál candidato es el idóneo para ocupar la vacante, evitando una contratación errónea.

De esta forma, es importante tomar en cuenta diferentes predictores y técnicas de selección existentes que funcionan como filtro para seleccionar al candidato idóneo. En Sánchez, (2014) se mencionan los siguientes:

- Pruebas técnicas.
- Pruebas psicométricas.
- Assessment Center.
- Dinámicas grupales (p. 71-75).

Estas y otras herramientas se utilizan para llevar un adecuado proceso de selección, tomando en cuenta el perfil del puesto, las características, habilidades, experiencia y nivel académico. Si se contrata una persona que esté muy lejos del perfil, saldría mucho más costoso para la empresa, además de la pérdida de tiempo invertido en los procesos tanto de contratación como de inducción y entrenamiento al puesto.

Como paso final al proceso de selección, Fernández, (2017) habla acerca de elaborar un informe que contenga, de manera clara, la información obtenida y, asimismo, sustentar el criterio de selección del candidato. El informe puede recomendar que se dé la contratación, con motivos y justificaciones; la finalidad de este es comunicar a otras personas los resultados que se obtuvieron, por lo general, gerencia o jefes de departamento encargados de tomar la decisión final. Este informe, según el autor debe contener:

- Datos personales.
- Estudios del postulante.
- Análisis de la experiencia profesional.
- Comportamiento durante la entrevista y fluidez verbal.
- Fortalezas y debilidades del candidato.
- Resultados de la batería de pruebas realizadas ya sean de:  
Personalidad, Habilidades comerciales, Organización y  
Liderazgo, Inteligencia, etc. (adaptadas al perfil).
- Banda salarial.
- Disponibilidad.
- Observaciones y anotaciones generales (p. 79).

Este informe detalla todas las características de cada candidato, de forma que sirva para comparar tanto con lo que se solicita, es decir el perfil, como con los demás postulantes. Una vez presentado y revisado el informe, cuando se decida contratar, se le deberá comunicar a la persona que va a ocupar el puesto por medio de una llamada telefónica. Fernández, (2017) menciona que, además de comunicar la decisión tomada al candidato, se le solicitará toda la documentación pendiente para dar inicio a la relación laboral. Pocas empresas informan al resto de candidatos que finalizó el concurso y que no fueron seleccionados, sin embargo, dependerá de cada empresa si se realiza o no este procedimiento, lo más recomendable es avisar a los participantes del cierre del proceso.

Además, el autor indica lo siguiente: “La información al resto de candidatos y la forma de hacerlo va a depender de la política de cada empresa. Hay empresas que por falta de tiempo o de personal dedicado a ello, no comunican nada a los candidatos no seleccionados y otras son más formales y correctas en dicha comunicación” (p. 80). La comunicación a los otros candidatos conlleva tiempo, especialmente si hay una cantidad de aspirantes y si el departamento de recursos humanos cuenta con poco personal o un solo encargado del área, por lo que es decisión de la empresa si se realiza o no.

Así mismo, el autor menciona que suele darse por medio de llamadas telefónicas o correo electrónico. Si el aspirante cuenta con características para otro puesto o pudiera ser tomado en cuenta en otro proceso de selección, también se le menciona; sin embargo, muchas empresas prefieren únicamente comunicar al candidato seleccionado la decisión tomada de contratación.

En su libro El modelo de gestión de recursos humanos, Rodríguez (2004) indica que

La selección es un proceso amplio y estructurado en el que deben estar involucrados los departamentos de recursos humanos, los asesores externos (si fuere el caso) y, lo que es más importante, aquellos directivos ante los que la persona vaya a responder y aquellos a los cuales vaya a prestar sus servicios. Los futuros superiores jerárquicos (y, desde luego, el superior del que la persona vaya a depender) son los que deben tomar la decisión final sobre la persona que debe incorporarse a la organización (p.83-84)

De esta manera, se detalla que el proceso de selección no depende de manera exclusiva del departamento de recursos humanos. Si bien es cierto, la responsabilidad es aún más grande para el departamento, la decisión final se debe tomar en conjunto para que las jefaturas de la vacante tengan en cuenta realmente si los candidatos presentados se adecuan al puesto a cubrir.

Asimismo, el autor menciona que

El tipo de proceso que se diseñará para cada puesto vendrá directamente condicionado por el perfil de su ocupante, ya que en función de éste se definirán las variables básicas que hay que tener en cuenta:

- Sistema de captación de las personas adecuadas.
- Sistema de evaluación de los candidatos.
- Duración del proceso (p.87).

Por otro lado, sobre el proceso de selección, este mismo autor señala que la entrevista incluye cuatro pasos principales: “1) preparar adecuadamente la entrevista; 2) obtener y conservar información de valor añadido sobre el entrevistado: *metodología de preguntas críticas*; 3) sacar conclusiones basadas en la información obtenida; 4) proporcionar al candidato información sobre la empresa, el entorno organizativo y el puesto de trabajo” (Rodríguez, 2004, p.93).

A pesar de que todos los procesos son de gran importancia, la entrevista tiene mucho mayor peso, ya que es uno de los últimos filtros que se utilizan en el proceso de selección. Es en este punto en el cual se profundiza en aspectos de la persona y se le da la oportunidad de que pueda defender su punto de vista para que sea seleccionada.

En el libro Manual de selección de personal, colectivo de autores, menciona los objetivos de la entrevista de selección,

- “Informar al candidato sobre la empresa y el puesto de trabajo.
- Conocer las características personales y profesionales del candidato, así como su motivación hacia el puesto de trabajo.
- Transmitir una imagen de empresa” (Colectivo de autores, 2011, p. 85).

Es importante que los candidatos ya seleccionados tengan en cuenta todos los aspectos relevantes para la empresa, como mencionan Colectivo de Autores (2011), en la entrevista es muy importante que el candidato se entere de los aspectos generales de la empresa como su visión, misión, valores, objetivos, entre otros aspectos relevantes, así como de las funciones del puesto y características

principales. Es decir, es necesario que al candidato se le informe de la mejor manera para que a futuro no existan diferencias.

Como se indicó anteriormente, Colectivo de autores (2011) menciona “En la entrevista se debe obtener la mayor información posible sobre las características personales y profesionales del candidato para averiguar si es el candidato idóneo para el puesto de trabajo” (p. 85). Es así como se determina la selección de un candidato para el puesto vacante, obteniendo toda la información en la entrevista, ya que es uno de los filtros más importantes para la decisión final, por lo que se debe profundizar en todos los detalles del candidato.

Dentro del proceso de selección de personal, Chiavenato (2011) menciona aspectos clave sobre técnicas conductuales:

En la selección de personal las técnicas conductuales, como entrevistas y simulaciones, prevalecen sobre los test (de aptitudes o de personalidad). Los test no ponderan su importancia y significado. Al contrario, sirven como base para la conducción de las entrevistas y para tomar decisiones sobre los candidatos. Pero lo importante es observar al candidato, evaluar su comportamiento y sus actitudes. Lo que más interesa a las organizaciones que tienen éxito son las personas con talentos y competencias. Personas con 'garra\*' y con ganas de luchar, crecer y vencer en la vida (p.160).

Como lo menciona el autor, no es recomendable sustituir la entrevista de personal por solo llenar un cuestionario o realizar una prueba, aunque son fuente significativa de apoyo, pues lo más relevante es conocer la persona, cómo se

expresa, sus cualidades y puntos importantes que sin una entrevista no se lograrían descifrar (Chiavenato, 2011). Debe recordarse que una empresa busca que la persona por seleccionar cumpla a cabalidad con sus funciones y con los objetivos organizacionales.

Alfaro (2012), por su parte, también se refiere a la entrevista inicial y su propósito. “Esta es realizada por el departamento de reclutamiento y de selección o por las personas que desempeñan esa función; su propósito es profundizar en los aspectos generales del candidato, especialmente en lo relacionado con su preparación académica, su familia, la impresión que él tiene acerca de sus trabajos anteriores, etcétera” (p. 86).

Es decir, con la entrevista inicial se busca recolectar información de ambas partes, tanto el reclutador como el candidato, ya que se detallan temas importantes para el interés de ambos, como la preparación del postulante o información de la empresa en cuanto a horario de trabajo, salario, funciones, entre otras.

Como parte final del proceso de contratación, Retana (2017), explica que:

Este proceso tiene por objetivo formalizar la relación laboral con el personal mediante un contrato de trabajo, en que se describe el puesto a desempeñar, las responsabilidades, jornada y horario, salario, beneficios y otras condiciones de trabajo, así como la sujeción a normas de comportamiento.

El contrato puede ser modificado posteriormente mediante Acciones de Personal, debidamente firmadas por las partes, para los cambios que lo ameriten, actualizando el estatus del mismo en lo que se refiere

a aumentos de salarios, promociones, disfrute de vacaciones, ejercicio temporal de otra función en forma exclusiva o por recargo, entre otras. (p.59).

Como lo indica la autora, es importante tener claro cuáles son las necesidades de la empresa para realizar la contratación, así como los requerimientos que está vacante debe contener. Así mismo, es importante dejar evidencia de las modificaciones que se le realicen al contrato durante su relación laboral con la empresa.

Retana (2017) también menciona sobre el “Manual de Puestos y Tareas que este documento describe los perfiles de puestos de las distintas posiciones de la organización, con exposición de las responsabilidades, los requisitos y competencias que debe reunir el ocupante.” (p.72) es decir, esta descripción del puesto será el documento que contenga toda la información acerca de los requerimientos, necesidades del puesto y que, además, detalle todas las actividades que debe ejecutar diariamente el trabajador, así como la duración de cada una, de forma que sea una guía no solamente para contratar la persona idónea, sino también para que esta pueda desenvolverse de forma correcta e identificarse más profundamente con el puesto y sus labores.

La autora es clara al detallar en qué consiste hacer la oferta, pues debe existir y se debe firmar un contrato con acuerdos a seguir entre ambas partes, donde se acepten las condiciones de contratación, sin omitir información, que refleje el horario y tipo de jornada, el lugar de trabajo, información del salario, la fecha de inicio, si

existen beneficios, entre otros términos requeridos según la empresa, siempre siendo transparentes para evitar mal entendidos a futuro.

## **Manual descriptivo de Puestos**

### **Perfiles de puesto**

Según Dolan et al. (2007), el propósito del análisis de puestos es “Proporcionar información pormenorizada sobre cómo lleva a cabo la organización sus funciones, cómo tiene asignadas las competencias y responsabilidades y, por tanto, cómo trata de lograr la organización sus objetivos y metas” (p. 57). Es decir, un análisis de puestos no es beneficioso únicamente para el trabajador que ocupa el cargo, sino también es de suma importancia para la empresa, ya que define con claridad las tareas de cada puesto, permitiéndole tener un mayor control con los puestos para que todos vayan en una misma línea a cumplir con los objetivos establecidos de la empresa.

Asimismo, estos autores indican que, “El análisis de puesto de trabajo a menudo da lugar a dos tareas principales: **la descripción del puesto de trabajo y la especificación de los requisitos del puesto de trabajo**” (Dolan et al., 2007, p. 57), de esta manera se detalla la Figura 4.

**Figura 4**  
*Relaciones y aspectos del análisis del puesto de trabajo*



*Nota.* Fuente: Dolan et al. (p. 57).

Como lo muestran los autores la figura anterior, el análisis de puestos es de suma importancia para diversos procesos, entre ellos, reclutamiento y selección, capacitación, planificación, entre otros, razón por la cual no se debe dejar de lado, se debe realizar con información clara, precisa y concisa para que no afecte a los demás procesos. Por otro lado, Dolan et al. (2007), mencionan que existen diversos aspectos en los cuales se interesa profundizar, entre ellos los siguientes:

- Actividades que se llevan a cabo: Qué es lo que realmente hacen los titulares del trabajo.
- Percepciones: Que es lo que los titulares creen que hacen en el trabajo.
- Normas: Que es lo que deberían hacer los titulares en el trabajo.

- Planes: Qué es lo que los titulares tenderán a hacer en futuros trabajos.
- Motivación: Qué es lo que quieren hacer los titulares en el trabajo.
- Capacidad: Qué es lo que pueden hacer los titulares en el trabajo.
- Potencial: Que es lo que los titulares pueden hacer, pero de hecho no están haciendo.
- Futuro: Qué es lo que se espera que los titulares hagan en su trabajo en el futuro (pp. 61-62).

De esta manera, un análisis de puestos debe profundizar en varios aspectos de importancia, no debe basarse únicamente en lo que realiza el colaborador, sino debe ir más allá. Como bien lo indican los autores, se debe analizar qué se espera de ellos, qué pueden hacer en un futuro, qué es lo que deben hacer, entre otros puntos especificados anteriormente, que permiten tener un panorama más amplio del puesto analizado.

Como lo explica Benavides (2014), en el perfil de puestos se realizan una serie de descripciones de las características de cada puesto, “De tal descripción se desprenderán las características que deberá tener el candidato, como escolaridad, conocimientos, experiencia, aptitudes, cualidades, etc.” (p. 161). De esta manera, con las características previamente definidas, la contratación se realizará al considerar aspectos clave para el puesto a cubrir. Asimismo, el autor menciona sobre la importancia que tienen los puestos de una empresa con el fin de que cuenten con su perfil bien definido y estructurado, para que exista un equilibrio entre la persona y su trabajo a realizar, estableciendo claramente cuáles son las

funciones, responsabilidades, objetivos, entre otros, que posee cada uno dentro de su puesto de trabajo.

Además, el autor indica que “Cuando no existe el análisis de puestos, se dificulta la adecuación hombre-trabajo-hombre, la selección del personal es ineficiente y los programas de adiestramiento y desarrollo no cumplen su cometido” (Benavides, 2014, p. 159.), de este modo, la inexistencia de un perfil no solo afecta la contratación, sino que también influye en los demás procesos de la organización. Una vez definido el perfil de cada puesto, facilita el reclutamiento para la posición que se está buscando.

En ese sentido, Grados (2013) indica que, para el análisis de puestos, se debe aplicar una técnica que requiere de cuatro pasos, los cuales se detallan a continuación:

- a) “Recabar todos los datos referentes al puesto con integridad y precisión.
- b) Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo, de los subjetivos que debe poseer el trabajador, y ordenar ambos grupos con los datos correspondientes.
- c) Consignar por escrito los datos obtenidos de manera clara y sistemática.
- d) Organizar el conjunto de los resultados del análisis” (p. 164).

De esta manera, el análisis de puestos debe detallar con claridad todo aquello que sea relevante a él y no adecuar el perfil a la persona que lo ocupa, ya que se deben tomar como datos por separado. Además, todo lo que se vaya obteniendo del puesto se debe conservar de manera escrita para que, una vez

finalizado, los resultados estén disponibles para aquellas personas que se deseen consultarlo.

Otro aspecto importante, según Grados (2013), es seleccionar a las personas correctas para obtener la información de los puestos. El autor indica las siguientes características que deben tener estas personas:

- “Experiencia en el puesto.
- Rendimiento adecuado.
- Facilidad para comunicarse.
- Responsabilidad.
- Tipo de relaciones con otros trabajadores” (p. 167).

Como bien lo indica el autor, no es recomendable escoger a cualquier persona para describir el perfil de un puesto, ya que podría interferir en un buen análisis de este. Deben ser personas que tengan amplio conocimiento de él, con buen manejo de todas las funciones y que brinden los detalles necesarios para su descripción.

Este mismo autor menciona que existen tres medios para obtener la información del puesto: “La observación directa. La entrevista. Los cuestionarios” (p. 167). De esta manera, cada analista escogerá el medio con el que mejor obtenga la información, dependiendo de las características de los puestos e incluso de la misma empresa, ya que para algunos puestos puede utilizar la observación directa, sin embargo, en otros, no es posible aplicar este método, por lo que deberá recurrir a la entrevista o los cuestionarios.

Además, Grados (2013) indica que una vez finalizado el proceso se debe contar con la autorización de las jefaturas inmediatas para dar por terminado el análisis de los perfiles de puesto. La revisión por parte de los superiores es de suma importancia para terminar de detallar los puestos y para determinar si realmente lo indicado por los colaboradores se ajusta a la realidad del puesto.

Por último, se hace referencia a la importancia que tiene el perfil de puestos para el proceso de reclutamiento y selección de la siguiente manera: “La especificación del puesto ayudará a determinar aquellos requisitos que debe satisfacer un candidato para ocupar el puesto y así orientar el proceso de selección” (Grados, 2013, p. 174). Asimismo, no se debe dejar de lado el perfil de puestos cuando se inicia con el proceso de reclutamiento, ya que de él dependerá en gran medida que se logre cubrir la vacante de manera exitosa.

### **Descripción del puesto**

Es importante tener conocimiento claro acerca de la información que debe contener la descripción de puestos dentro de un manual. Es decir, debe incluirse lo que deben realizar los trabajadores dentro de sus puestos de trabajo, así como sus responsabilidades, Wayne (2010) menciona lo siguiente:

Entre los aspectos que se incluyen con mayor frecuencia en la descripción de un puesto se encuentran los siguientes:

- “Principales tareas que deberán realizarse.
- Porcentaje de tiempo dedicado a cada tarea.
- Estándares de desempeño que deberán lograrse.
- Condiciones de trabajo y riesgos posibles.

- Número de empleados que realizarán el trabajo, y a quién se reportan.
- Las máquinas y los equipos que se usarán en el trabajo” (Wayne, 2010, p. 120).

Describir adecuadamente el puesto en una organización ayudará a los colaboradores a tener claros sus requerimientos para una adecuada contratación; además, guiará a la persona nueva a tener una idea clara de lo que debe hacer dentro de la empresa, teniendo en cuenta cuáles son sus funciones y responsabilidades.

Wayne (2010) habla sobre cinco partes que debe contener la descripción de un puesto, todas se detallan a continuación. La primera es la identificación del puesto, en la que se detalla lo siguiente: “La identificación del puesto incluye el título del puesto, el departamento, la relación de autoridad y un número o código para el puesto de trabajo” (p. 120). Es decir, como inicio de la descripción de un puesto se encuentra el título de este, de manera que el nuevo trabajador sepa su posición en la línea de jerarquía de la empresa, así como para el departamento de recursos humanos es fundamental agregar un código que lo diferencie de otros puestos de trabajo para efectos de cálculos de salarios.

La segunda parte de la descripción de un puesto, según Wayne (2010), es la fecha del análisis del puesto, la cual la define: “La fecha del análisis de puestos debe incluirse en la descripción del puesto para ayudar a identificar los cambios en el puesto de trabajo que harían obsoleta a la descripción” (p. 121). La fecha de la descripción del puesto ayuda al encargado de recursos humanos a tener claro

cuándo fue la última actualización o modificación realizada y, si necesita información del puesto, determinar alguna obsolescencia según el último dato ingresado.

La tercera sección de la descripción de un puesto es el resumen del puesto, el cual detalla Wayne (2010): “El resumen del puesto brinda un panorama del puesto de trabajo. Por lo regular es un párrafo breve que describe el contenido del cargo” (p. 121). Este resumen es la idea y función principal del puesto de trabajo, no debe contener todas las tareas del puesto, pues en otra de las partes de la descripción de un puesto habla de manera específica de cada una de ellas.

La cuarta parte, según Wayne (2010), es sobre las tareas a ejecutarse: “El cuerpo de la descripción del puesto delinea las principales tareas que deben realizarse. Por lo regular, una oración que empieza con un verbo de acción (como recibe, realiza, establece o ensambla) explica de manera adecuada cada tarea” (p. 121). Es fundamental detallar todas las funciones del puesto; de no ser así, en una futura instrucción, el trabajador podría argumentar que no le corresponde realizar alguna función, dado a que no se encuentra reflejada la descripción del puesto dentro del perfil. Es recomendable, también, escribir al final de la descripción: “entre otras tareas atinentes al puesto de trabajo”.

La quinta parte que Wayne menciona debe contener la descripción de un puesto: “Las especificaciones de puestos siempre deben reflejar las cualidades mínimas, y no las cualidades ideales, para un puesto específico... Los aspectos que se incluyen en la especificación del puesto, por lo general, son factores que están relacionados con el trabajo, como requisitos educacionales, experiencia, rasgos de personalidad y habilidades físicas” (p. 123). Esto significa que en las

especificaciones del puesto se encontraran requisitos que son fundamentales para cumplir con el puesto de trabajo y, además de estas, se encuentran los requisitos preferibles, los cuales no son obligatorios pero podrían ser un plus para su desempeño, por lo que si el candidato no los posee, no hay problema alguno.

De igual manera, dentro de estas especificaciones se encuentra la cantidad de experiencia que debe poseer el candidato, pues dependiendo del puesto requerirá mucha o poca, así como el nivel de estudio, ya que este determina si la persona se encuentra calificada para trabajar, ya que tendrá el conocimiento ligado a la experiencia para ejercer el puesto. Para una mejor comprensión, se pueden apreciar estas partes de la descripción del puesto mencionadas mediante la siguiente Figura 5.

**Figura 5**  
*Ejemplo de descripción/especificación de un puesto*

Ejemplo de descripción/especificación de un puesto	
<b>Información administrativa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Título del puesto: Oficinista de registros</li><li>• Departamento: Operaciones de préstamos</li><li>• Se reporta a: Gerente de operaciones de préstamos</li><li>• Puesto de trabajo: 11</li></ul>
<b>Fecha del análisis del puesto</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 21 de enero de 2009</li></ul>
<b>Fecha de expiración</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Enero de 2012</li></ul>
<b>Resumen del puesto de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Devuelve a los clientes todos los documentos de los préstamos pagados. Supervisa las actividades diarias de dos oficinistas.</li></ul>
<b>Funciones esenciales</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recibe mensualmente los archivos de las cuentas que se han liquidado por completo y solicita la devolución de contratos, documentos hipotecarios, facturas de automóviles y otros documentos más.</li><li>• Responde el teléfono y, por medio del correo electrónico, se ocupa de las preguntas de los clientes o de los funcionarios de préstamos acerca de los documentos. Mantiene un archivo de las facturas temporales de los automóviles hasta que se recibe la factura definitiva.</li><li>• Archiva las facturas definitivas de los automóviles, los contratos, los documentos hipotecarios y otros documentos en expedientes de los clientes sobre una base diaria.</li><li>• Supervisa a dos oficinistas de archivo, quienes se hacen cargo de la correspondencia y otros expedientes generales.</li><li>• Realiza deberes de oficinista de archivo conforme sea necesario.</li><li>• Realiza otros deberes, según se requiera, sobre una base temporal para mantener las operaciones y los servicios de la sección o del departamento.</li></ul>
<b>Especificaciones del puesto</b>	
<b>Educación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Certificado de preparatoria, de preferencia, pero no indispensable</li></ul>
<b>Experiencia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Seis meses o más en una institución financiera, y familiaridad con diversos documentos crediticios</li></ul>
<b>Habilidades requeridas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimiento funcional de Microsoft Word y Excel</li><li>• Capacidad para ingresar datos: 35 palabras por minuto</li></ul>

*Nota.* Fuente: Wayne, (p.122).

## **Manual descriptivo de puestos**

Como lo menciona Alles (2012b): “Muchas organizaciones poseen descriptivos de puestos pero no están actualizados o no representan la estrategia organizacional. En ambos casos deberán ser revisados para que reflejen las

principales responsabilidades de cada puesto –en definitiva, lo que se espera de los ocupantes de las diferentes posiciones–.” (p. 37).

Es así como se debe recalcar la importancia de que una organización cuente con un manual actualizado, para que esté al alcance de cualquier consulta o toma de decisión.

El autor menciona que los manuales descriptivos de puestos existen en muchas empresas, pero no se les da el mantenimiento que requieren, ya que no les toman importancia y, por esa razón, están desactualizados. Cada compañía, en especial el departamento encargado de recursos humanos, debe trabajar constantemente en este instrumento, particularmente cuando hay aumento de funciones, cambios o puestos nuevos que deben reflejarse en el manual (Alles, 2012a).

Zelaya (2006) también hace referencia a este tema, e indica que “los manuales de puestos adquieren una importancia capital en varios aspectos relacionados con el manejo de los recursos humanos de la empresa o institución, con aspectos administrativos” (p. 186). Es decir que siempre que se trabaje con capital humano y se necesite contar con los servicios de alguna persona para ocupar un puesto, es necesario considerar el manual descriptivo de puestos para conocer qué tareas o responsabilidades o bien, experiencia, habilidades o entre otras condiciones debe poseer el candidato.

Alles (2012b) también señala que “una vez que se cuenta con los descriptivos de puestos, en base a ellos se selecciona a los nuevos colaboradores, se evalúa su desempeño y se diseñan los distintos programas relacionados con el desarrollo de

personas” (pp.37-38). Por esa razón, si se necesita contratar a alguna persona, indiferentemente del puesto, se puede acudir al manual descriptivo de puestos y conocer qué funciones y requisitos se necesitan buscar de la persona; además de ello, realizar, a partir de la herramienta, las evaluaciones de desempeño de cada colaborador de la empresa.

Seguidamente, como lo indica Zelaya (2006) “la descripción de los puestos contenidos en el manual permite que los órganos directivos conozcan las condiciones en que se desarrollan las tareas, responsabilidades y las relaciones humanas que se dan en la organización” (p.194), que los jefes de departamento, recursos humanos y encargados de las empresas, tengan el conocimiento de qué se está realizando en la organización y qué realiza cada una de las personas en su lugar de trabajo, además de los escenarios de la organización.

Cuando se habla de la descripción de puestos, es importante destacar lo que indican Hidalgo e Hidalgo (2012)

Lo importante e irrenunciable es que, cuando la descripción es leída, pueda comprenderse de modo inequívoco de qué puesto se está hablando. En particular, debe asegurarse de que la redacción de la descripción resulte absolutamente accesible para la persona que desempeña o desempeñará la posición, es decir, para el cliente interno, porque las herramientas que facilita el área de Recursos Humanos no deben estar pensadas prioritariamente para nuestros pares o jefes, sino para los públicos a los que debemos servir. Por

eso, deben ser sencillas, fáciles de entender y usar. Es que, cuando de qué puesto la descripción (p. 53).

Cuando se elabore un manual descriptivo de puestos, se debe considerar que este debe ser conciso, claro con lo que se escribe y fácil de comprender para los usuarios. Cuando se redacte, no se deben eliminar detalles importantes, pero sí redactarlo de tal manera que, cuando alguien acuda a este documento, logre comprender, aclarar y no más bien enredar, complicar o confundir, ya sea a un colaborador o una compañía a la que se le brinda servicio.

También, es necesario mencionar, según lo señalan Hidalgo e Hidalgo (2012) “La descripción de puestos obliga a identificar quiénes deben reportar a cada posición, y a quién debe reportar cada posición” (p. 54). Dentro de la estructura de un manual descriptivo de puestos, es necesario e importante ligarlo con un organigrama que permita a los colaboradores visualizar y reconocer las jerarquías y a quién deben dar los resultados que sus puestos requieren.

### **Evaluación del desempeño**

Dentro de un departamento, se cuenta con el proceso de evaluación del desempeño que, como lo menciona Alles (2014), es de carácter vertical y ayuda con el “Proceso organizacional estructurado que tiene un doble propósito: 1) se utiliza para medir el desempeño de los colaboradores (usualmente se combinan objetivos y competencias) y, al mismo tiempo, 2) es un derecho del colaborador, al permitirle recibir retroalimentación sobre cómo está haciendo las cosas (desempeño)” (p. 80).

Cuando se hace una evaluación de desempeño, siempre y cuando se realice de la manera adecuada, genera resultados positivos tanto para la organización como para el colaborador.

Como lo menciona la autora, también es necesario que el colaborador tenga conocimiento de los resultados para saber en qué debe mejorar o conocer también qué resultados positivos está generando. Así, se motiva y cree en la importancia de realizar este tipo de evaluaciones que hacen ver el buen desempeño que está haciendo, en el primer caso, o bien, en qué tareas debe realizar un mayor esfuerzo (Alles, 2014).

Por otro lado, González (2006) concuerda con el autor citado anteriormente, ya que exterioriza lo siguiente: “Al hacerse la evaluación del desempeño, el objetivo primordial es que éste se modifique en aras de mejoramiento. El evaluado debe ser consciente no sólo del cambio planeado, sino que también debe saber por qué y cómo deberá implantarse este cambio. De igual manera, deberá recibir la retroalimentación adecuada” (p. 248).

Como último punto en el tema de la evaluación del desempeño, la autora explica que esta “puede llevarse a cabo a través de técnicas o métodos que varían de una organización a otra de acuerdo con los objetivos trazados y a las políticas de aplicación del personal que se manejen a nivel interno” (González, 2006, p. 252). Asimismo, es importante conocer a profundidad cuál es el norte de la compañía, sus objetivos y que es lo que realmente quieren, con la finalidad de ir siempre de la mano.

## Capacitación y desarrollo

Como lo menciona Chiavenato (2007) “La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias” (p. 386). Para una organización, invertir en capacitar y desarrollar es parte fundamental para lograr los objetivos, metas, planes, entre otros. Al recibir capacitaciones o formaciones, el personal logra adquirir más y amplios conocimientos sobre lo que debe realizar en su lugar de trabajo y, de esta manera, poder ejecutarlo de la forma más idónea.

La capacitación tiene tres principales objetivos según Chiavenato (2007):

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración (p. 387).

Toda capacitación que se lleve a cabo tiene el fin de que el colaborador pueda realizar sus responsabilidades de la mejor manera, además de preparar a las personas para futuras responsabilidades, aunque de momento no le sea necesario realizarlas o en el caso que un compañero se ausente, haya quien conozca cómo realizar las tareas. Es importante, también, tomar en cuenta que, al invertir en un

trabajador con una capacitación, la persona se va a sentir vital para la empresa, lo que mejoraría, a su vez, el clima laboral de la organización.

Solé y Mirabet (1997, citados en Sánchez, 2013), destacan que “la formación no es un aspecto aislado e independiente de la actividad de la organización: debe ser un instrumento integrado en la planificación estratégica de la compañía que ha de ayudar a definir sus metas, mejorar su funcionamiento y aumentar el nivel de satisfacción de las personas” (p. 83). La capacitación es de suma importancia para mejorar la productividad del personal. Cuando este se siente con las habilidades necesarias para cumplir con su trabajo, generará mayor crecimiento para la empresa, la cual contará con personal calificado que cumpla con sus objetivos.

Un aspecto de suma importancia, que también destaca Sánchez (2013), es que

Para llevar adelante un buen plan de formación, es necesario realizar un análisis de la demanda formativa. Si bien existen varias maneras de llevar a cabo esta tarea, una de las más usuales es la recolección de datos por vía de mando. Es decir que los superiores interroguen a sus subordinados acerca de cuáles son sus necesidades respecto a la formación y así tratar de cubrirlas a través de diferentes tipos de capacitaciones (p. 85).

Toda organización debe de contar un plan de capacitación que permita tener, de manera estratégica, los temas a impartir, responsables, áreas por capacitar y tiempos para poder cumplir con el mismo.

Por consiguiente, la autora señala que “Los planes de formación se caracterizan de forma mayoritaria por dos aspectos principales: el desarrollo de competencias y la promoción personal y profesional debido al correcto devenir de a esos elementos” (Sánchez, 2013, p. 84). De esta manera, contar con un plan permite tener con claridad qué personal cuenta con las habilidades necesarias, ya sea para un ascenso o para realizar algún ajuste salarial.

Conjuntamente explica, “Las competencias no son conocimientos abstractos o teóricos sino habilidades concretas que se mantienen en la resolución de problemas operativos. La promoción a partir del incremento de competencias permite que se consiga una mejora personal y profesional” (Sánchez, 2013, p. 84). Asimismo, una capacitación permite tener una ventana para que el personal pueda adquirir destrezas para su trabajo o bien, en caso de que salga de la organización, pueda poner en práctica sus habilidades adquiridas.

## **Tendencias en Recursos Humanos 2019**

Según Marta Estaún, para el 2019 se desarrolla un enfoque basado en la “colaboración” del personal, el cual conlleva a una mejor comunicación y trabajo en equipo en las organizaciones.

Además, como efecto de los cambios que ha presentado Recursos Humanos derivados de la era digital actual, surgen varias tendencias que son beneficiosas para el área si son aplicada, entre ellas: “**1 Employer Experience:** Con la aparición del Internet, la manera que tienen los empleados de trabajar no es la misma que años atrás. Actualmente, lo que esperan es vivir experiencias mientras trabajan, que les hagan crecer tanto profesionalmente como personalmente, y disfrutar de lo que

hacen” (Estaún, 2019, párr. 1). Es decir, la utilización de diferentes dispositivos tecnológicos como herramientas laborales crea una experiencia diferente para los trabajadores en sus puestos de trabajo, lo conlleva a su satisfacción, ya que pueden simplificar y facilitar sus tareas.

Estaún (2019) menciona la segunda tendencia:

**2 Colaboración y gestión de equipos:** Para aprovechar al máximo la transformación digital y utilizarla como ventaja competitiva, las empresas deben ser capaces de colaborar e innovar. Para ello, han aparecido nuevos modelos organizativos para realizar trabajos de forma colaborativa. Por tanto, la gestión debe centrarse en los equipos y no en las personas. (párr. 5).

Es fundamental que haya personas líderes capaces de manejar equipos de trabajo, que ayuden en la adaptación a cambios tecnológicos, solucionen problemas y que tengan capacidad de guiar para obtener resultados eficientes.

Otra de las tendencias publicadas aludidas por Estaún (2019):

**3 Big Data + RRHH:** Actualmente el análisis de datos se ha vuelto una práctica fundamental para las empresas, sobre todo cuando se trata de los clientes, ya que les proporciona información relevante, como por ejemplo sus hábitos de compra o sus intereses. Como tendencia para este 2019 se espera que el análisis de datos relacionados con el empleado también sean importantes, ya que aportan información que se puede aplicar a la mejora del negocio. (Estaún, 2019. párr. 7).

La Big Data se centra en el almacenamiento masivo de datos, lo cual sirve estratégicamente, en el área de recursos humanos, en procesos como reclutamiento y selección. Con respecto a bases de datos de candidatos, sirve como una útil herramienta para filtrar ya sea por salario, por puestos, fechas de recibido, así también como para clientes y proveedores.

La autora menciona cuarta tendencia mencionada por Estaún (2019) es:

**4 Aplicar metodologías ágiles:** Sin duda la manera de hacer negocios y cerrar acuerdos está cambiando, por esto, es importante que las organizaciones sepan dar respuesta de manera ágil para adaptarse a las necesidades del mercado actual. Las organizaciones deben tener estructuras interconectadas que facilitan la comunicación y el desarrollo del trabajo. Las nuevas herramientas destinadas a los RRHH permiten a los empleados llevar a cabo sus tareas incluso fuera de su puesto de trabajo, es decir, de manera online (párr. 8).

Con el adecuado uso de la tecnología, se crean herramientas que permiten una fácil y ligera comunicación entre los trabajadores a nivel interno, inclusive con clientes. Este tipo de innovación es un plus atractivo, pues las personas buscan respuesta breve y acceso fácil desde cualquier punto.

Como quinta tendencia se encuentra: “**5 Introducción de la Inteligencia Artificial y el Machine Learning:** La Inteligencia Artificial y el Machine Learning permiten una rápida Gestión del Talento, optimizando el tiempo a la hora de encontrar perfiles que se ajusten a proyectos concretos, así como, aumentar el impacto en diversas áreas”. (Estaún, 2019, párr. 10).

Tanto la inteligencia artificial como el machine learning tienen relación con big data, pues derivan de la tecnología y, por medio de esta, se obtienen resultados en tiempo real. La inteligencia artificial es llevada a cabo por máquinas, es decir, máquinas inteligentes, el machine learning desciende de la inteligencia artificial, y es un tipo de sistema que aprende de forma automática. Estas, aplicadas en recursos humanos, llegan a ser herramientas que permiten identificar y seleccionar perfiles de personas de forma breve, así como también hay sistemas utilizados como reloj marcador el cual por medio del reconocimiento facial, táctil registra entradas y salidas.

Estaún (2019) menciona como sexta tendencia:

**6 Nuevos modelos de aprendizaje corporativo:** El aprendizaje basado en la realidad virtual está más vivo que nunca, y se espera sean de gran ayuda en el área de las Personas. Además, ya existen sistemas que permiten a los empleados publicar y compartir contenido de interés sin ningún esfuerzo para mejorar sus competencias o las de la empresa. Como tendencia este 2019 se incorporará la Gamificación para conocer las habilidades de los empleados (párr. 12).

Surgen nuevos modelos de aprendizaje en las empresas que ayudan a gestionar desde el área de recursos humanos, permitiendo una retroalimentación del aprendizaje basado en el uso de la inteligencia artificial.

Como tendencia siete, se encuentra: “**7 Generar feedback entre directivos y empleados:** Para los empleados ser escuchados por parte de sus superiores es

muy importante, y no solo a través de las encuestas anuales que muchas empresas realizan. Está garantizado que llevar esta práctica a cabo aporta una experiencia positiva al empleado, sintiéndose valorado y motivado hacia su puesto de trabajo”. (Estaún, 2019, párr. 13).

Es importante mantener una excelente comunicación en la empresa, tanto entre colaboradores como entre estos con sus superiores, de modo que las partes sean escuchadas. Siguiendo con el tema de la tecnología, la utilización de chats o diferentes sistemas de comunicación efectiva llega a parecer como un tipo de tendencia en 2019.

Estaún (2019) indica como octava tendencia: “**8 Chatbots:** Una de las principales tendencias será la introducción de chatbots para automatizar los procesos de reclutamiento. Actualmente estos ya se han empezado a utilizar en servicios como la atención al cliente o el retail, y se espera que poco a poco se vayan introduciendo en los procesos de contratación. Estos servirán para realizar un seguimiento de los candidatos, así como pequeñas evaluaciones antes de su contratación”. (párr. 15).

Los chatbots son herramientas que no requieren de personas interactuando con el usuario, ya que se encuentran configurados para resolver diferentes situaciones y brindan acceso 24/7. En recursos humanos son un gran aporte para el proceso de reclutamiento y selección, pues permiten un seguimiento a los candidatos durante el proceso.

Como novena tendencia, Estaún (2019) detalla: “**9 Performance Management:** esta nueva gestión también permitirá que los trabajadores puedan

cambiarse de proyecto o equipo, para no caer en la rutina, y garantizar su desarrollo profesional y personal". (párr. 17)

Esta tendencia implica una gestión para mejorar el rendimiento de los trabajadores en las organizaciones, mediante el uso de herramientas que perfeccionen procesos, sistemas, monitoreo y una efectiva planificación en el departamento.

Como última tendencia, la autora menciona: **10 La innovación llega a los Recursos Humanos:** Actualmente los departamentos de RRHH se caracterizan por ser un departamento creativo, innovador, experimental y conocedor de la tecnología, puesto que se están introduciendo nuevos modelos de gestión, nuevas estrategias de aprendizaje, así como, nuevas técnicas para captar, reclutar y seleccionar talento, para no caer en la rutina, y garantizar su desarrollo profesional y personal (Estaún, 2019, párr. 18).

La innovación es esencial, pues las empresas necesitan mantenerse en constante actualización, ser creativas y ofrecer servicios, productos con características atractivas que marquen la diferencia y sean distintas al resto. Recursos humanos debe innovar en sus procesos y aprovechar el uso de la tecnología para la aplicación de estos, aportando herramientas diferentes, modernas para una mejor gestión del personal.

### **Modelo de Recursos Humanos**

Para el presente proyecto de investigación, se estudian dos modelos de recursos humanos importantes, uno ellos de Idalberto Chiavenato (2007) en su libro

*Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones y, el segundo, de William B. Werther, Keith Davis y Martha Patricia Guzmán (2014) en su libro Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano.*

El modelo de Chiavenato (2007), que se muestra en la Figura 6, alude a los procesos y subprocesos, tales como: integración de personas (reclutamiento, selección, planeación de RH), organización de personas (diseño de puestos, análisis y descripción de puestos, evaluación del desempeño), retención de personas (remuneración, prestaciones, higiene/seguridad, relaciones sindicales), desarrollo de personas (capacitación, desarrollo personal, desarrollo organizacional) y auditoría de personas (banco de datos, controles, sistemas de información).

**Figura 6**  
*Procesos y subprocesos en la ARH*

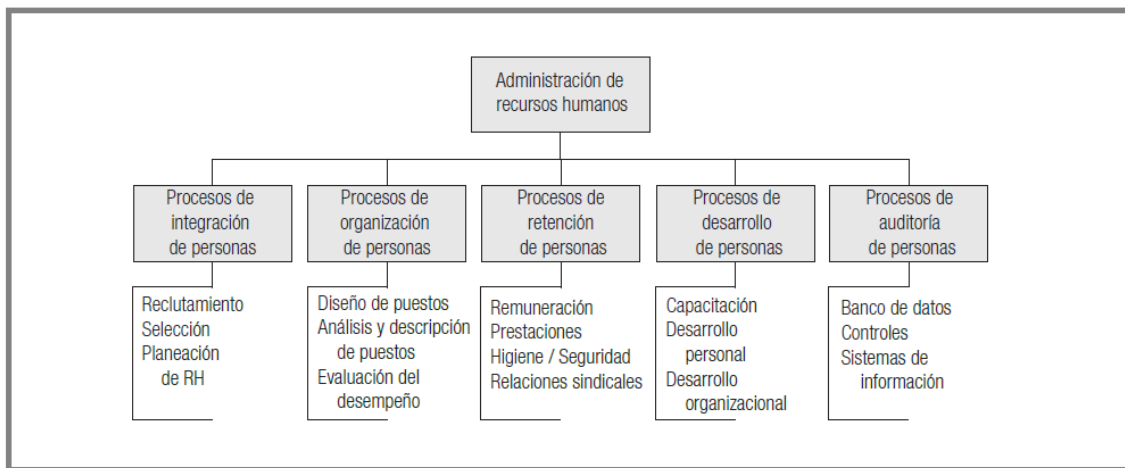


Figura 4.12 *Procesos y subprocesos en la ARH.*

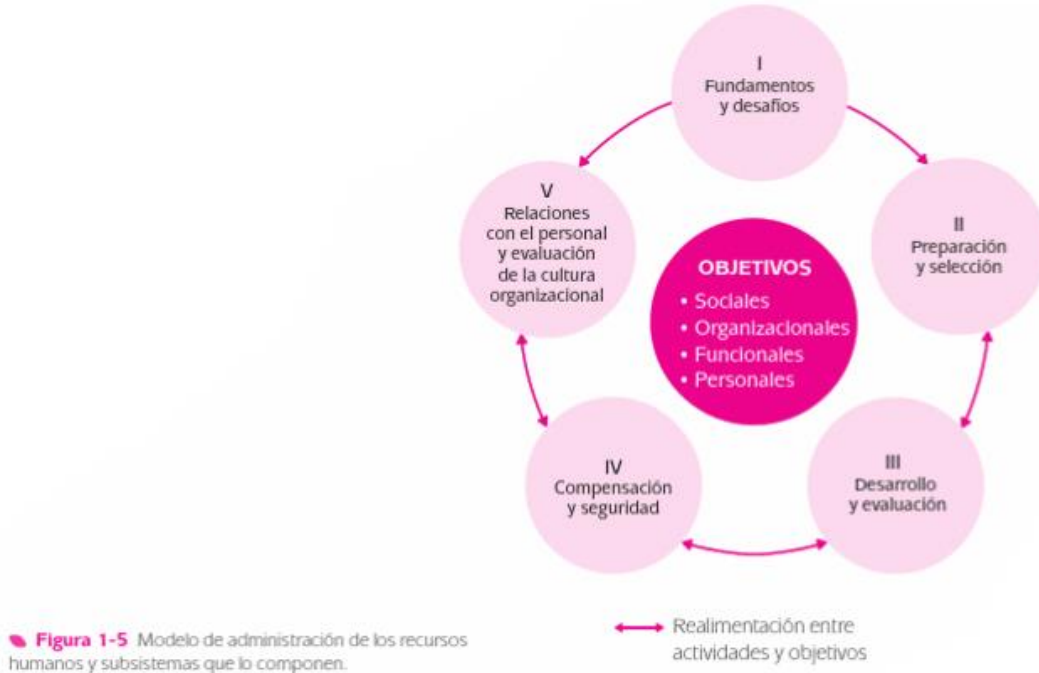
*Nota.* Fuente: Chiavenato, (p. 119)

El segundo modelo, tomado en Werther. Davids y Guzmán. (2014), como se detalla en la Figura 8 se enfoca en: fundamentos y desafíos, preparación y selección, desarrollo y evaluación, compensación y seguridad, relaciones con el

personal y evaluación de la cultura organizacional, además de cuatro objetivos: sociales, organizacionales, funcionales y personales.

### Figura 7

Modelo de administración de los recursos humanos y subsistemas que lo componen



Nota. Fuente: Werther et al., (p.14)

Para efecto del trabajo de investigación, se toma como base el modelo de administración de los recursos humanos y subsistemas que lo componen. Se toman en cuenta las necesidades de la empresa y el objetivo de la investigación ya que las líneas del departamento de recursos humanos van orientadas al proceso de reclutamiento y selección, capacitación, evaluación del desempeño y clasificación de puestos.

## **Análisis y diseño de puestos**

Como lo indican los autores, “la actividad del departamento de capital humano se basa en la información disponible sobre los puestos de trabajo que hay en la organización. Estos constituyen la esencia del grado de productividad. Si están bien diseñados, la organización podrá sacar los perfiles idóneos que le permitan lograr sus objetivos; de otra manera, la productividad se verá afectada” (Werther et al., 2014, p. 88),

Cuando la información de la empresa está bien organizada, los puestos están desarrollados y definidos de una forma adecuada, toda actividad del departamento de recursos humanos se va a aplicar y funcionar de la mejor manera.

Tomando en cuenta lo citado por los autores mencionados, “En general, los puestos contienen las actividades o funciones que debe desarrollar cada miembro de la organización de acuerdo con la descripción del puesto que ocupa. Los puestos forman parte integral y medular de la estructura organizacional, es decir, condicionan y determinan la distribución, configuración y grado de especialización que se requiere para cada uno de ellos” (p. 89).

Es importante que sea del conocimiento de cada colaborador las tareas que debe desempeñar en el puesto de trabajo asignado, ya que los puestos de trabajo son base fundamental para las empresas y estos deben estar bien estructurados.

Sobre la información de los puestos y sus respectivos requisitos, Werther et al. (2014) mencionan que esta “se obtiene a través de un proceso denominado análisis de puestos, en el cual los analistas de puestos recaban la información sobre diferentes trabajos de manera sistemática, la evalúan y organizan” (p. 89). Como lo

indican los autores, es esencial para la funcionalidad de este proceso dentro del departamento de recursos humanos, que exista personal capacitado para obtener la información que permita alimentar la descripción de los puestos de trabajo y su organización.

Una parte necesaria para la mejor distribución de los puestos de trabajo es el organigrama como lo indican Werther et al. (2014) “Un documento que ayuda al análisis de puestos es el organigrama con el cual opera la institución. Esta herramienta permite conocer de manera gráfica la ubicación de cada puesto, su interrelación y las líneas jerárquicas y de comunicación” (p. 89), con esto, los trabajadores y departamentos de las empresas van a tener de una manera más clara la alineación de su puesto; el enlace y clasificación que tiene un puesto con el otro; las subordinaciones, así como los altos mandos.

Cuando se requiere de la búsqueda de postulantes para algún puesto disponible, los autores señalan que “para encontrar candidatos para los puestos disponibles, los especialistas de administración de capital humano deben conocer los requisitos de cada posición de trabajo, los cuales deben ser específicos, lo que les permite reclutar personas con conocimientos, experiencia y habilidades necesarias” (Werther et al., 2014, p. 90). Cuando surge una vacante, la persona encargada del departamento debe contratar al aspirante que más se ajuste a las necesidades del puesto y desarrollar el proceso de análisis de cada uno de los puestos; si está bien implementado, el proceso se hace más sencillo.

Werther et al. (2014) observan que, cuando se vaya a realizar un proceso de análisis de puestos, se debe comunicar y dar las justificaciones, antes, durante y

después del proceso a los trabajadores de toda la organización, para generar un buen ambiente y no exista ninguna complicación en el análisis que se va a trabajar, además que el analista conozca toda información pertinente de la empresa y adaptarse a esta.

Werther et al. (2014) describen tres pasos importantes dentro del análisis de puestos que, una vez mencionados, se detallarán uno a uno:

- “Identificar los puestos que es necesario analizar.
- Desarrollar un cuestionario para hacerlo.
- Obtener información del análisis de puesto” (p. 90).

En la identificación del puesto, los autores dicen que “antes de obtener la información, los analistas necesitan conocer cuáles son los distintos puestos que existen en la organización. En las grandes compañías, el analista puede utilizar listas obtenidas de los registros de la nómina, de organigramas y de discusiones con los trabajadores y sus supervisores” (Werther et al., 2014, p. 90),

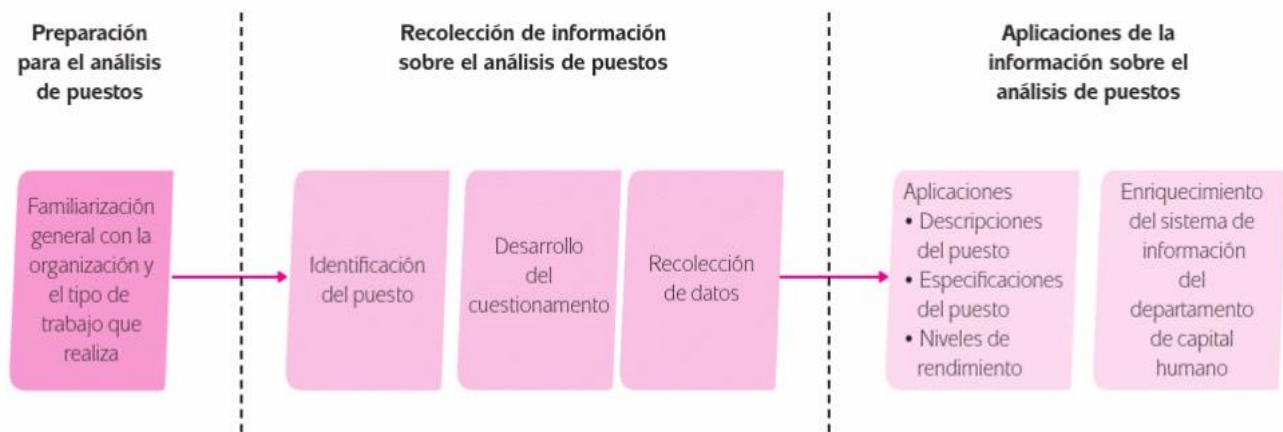
La persona encargada de realizar el análisis de los puestos de la empresa debe conocer y tener claros los puestos. Para eso, necesita adquirir información por diversos medios a los que tenga acceso, con la finalidad de que la información sea acertada para el respectivo análisis.

Para el segundo punto, tal como indican los autores está el desarrollo del cuestionario “los analistas desarrollan una serie de cuestionarios que les permiten obtener información congruente y homogénea sobre su objetivo de estudio. (...) Mediante un programa de análisis de puestos se identifican los deberes, responsabilidades, habilidades y niveles de desempeño del puesto que se desea

investigar” (Werther, et al, 2014, p.91), los cuestionarios son creados para recabar información sobre los diferentes puestos y donde se hacen diversas preguntas del mismo, como necesidades, características, responsabilidades, entre otros que el puesto requiera.

Para la obtención de datos, los autores mencionan que existen varios procesos para la recopilación de información entre los que están la observación, entrevista, cuestionarios, y analizando cual es la mejor o mejores opciones a utilizar (Werther et al., 2014).

**Figura 8**  
*Las tres fases de la información sobre análisis de puestos*



**Figura 5-3** Las tres fases de la información sobre análisis de puestos.

*Nota.* Fuente: Werther et al., (p. 95).

Como se aprecia en la Figura 8, el análisis de puestos es un proceso que conlleva una preparación donde se conozca todo lo fundamental de la empresa, los puestos que se van a desarrollar, los objetivos de la organización, parte de la recopilación de la información donde se (identifica el puesto, desarrollo de un cuestionario para la búsqueda de información clave, la compilación de los datos), las descripciones y especificaciones del puesto. Werther et al. (2014) establecen la

descripción de puestos, donde se da una explicación detallada y de accesible entendimiento, con las tareas en forma general y específica. Además, indican sobre las especificaciones del puesto, los detalles y requisitos que debe poseer la persona dentro del lugar de trabajo.

## **Reclutamiento y selección**

### **Reclutamiento**

Werther et al. (2014) indican que el reclutamiento inicia con un proceso llamado identificación del talento “Este proceso, que se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, permite obtener solicitantes de trabajo, de los cuales se debe seleccionar a los nuevos empleados” (p. 112). Es decir, este primer proceso está orientado a atraer candidatos para más adelante seleccionar a la persona adecuada para el puesto vacante.

Sobre el reclutamiento interno y externo, los autores exponen que “Cuando una organización necesita capital humano para cubrir alguna vacante, debe decidir si llevará a cabo un reclutamiento interno (entre el personal de la corporación) o externo (entre capital humano disponible en el mercado de trabajo externo)” (Werther et al., 2014, p. 112). De esta manera, se debe conocer muy bien cuál es el perfil de la vacante y determinar el reclutamiento adecuado para cubrir las necesidades que se presenten en ese momento, ya que no todos los perfiles requieren del mismo tipo de reclutamiento.

Asimismo, los autores mencionados indican que existen diferentes desafíos a los cuales se está expuesto durante el reclutamiento, entre ellos, mencionan los siguientes:

- “Planes estratégicos y de capital humano.

- Condiciones del entorno.
- Políticas corporativas.
- Hábitos y tradiciones en el reclutamiento.
- Requisitos del puesto.
- Costos.
- Incentivos” (Werther et al., 2014, p. 114).

Estos desafíos que se deben considerar al iniciar el proceso de reclutamiento se deben tener en cuenta, ya que, en cualquier momento pueden afectar el proceso, independientemente de la vacante que se vaya a cubrir. Por otra parte, los autores indican que existen diversos canales de reclutamiento, como se muestra en la siguiente figura.

**Figura 9**  
Resumen del proceso de reclutamiento

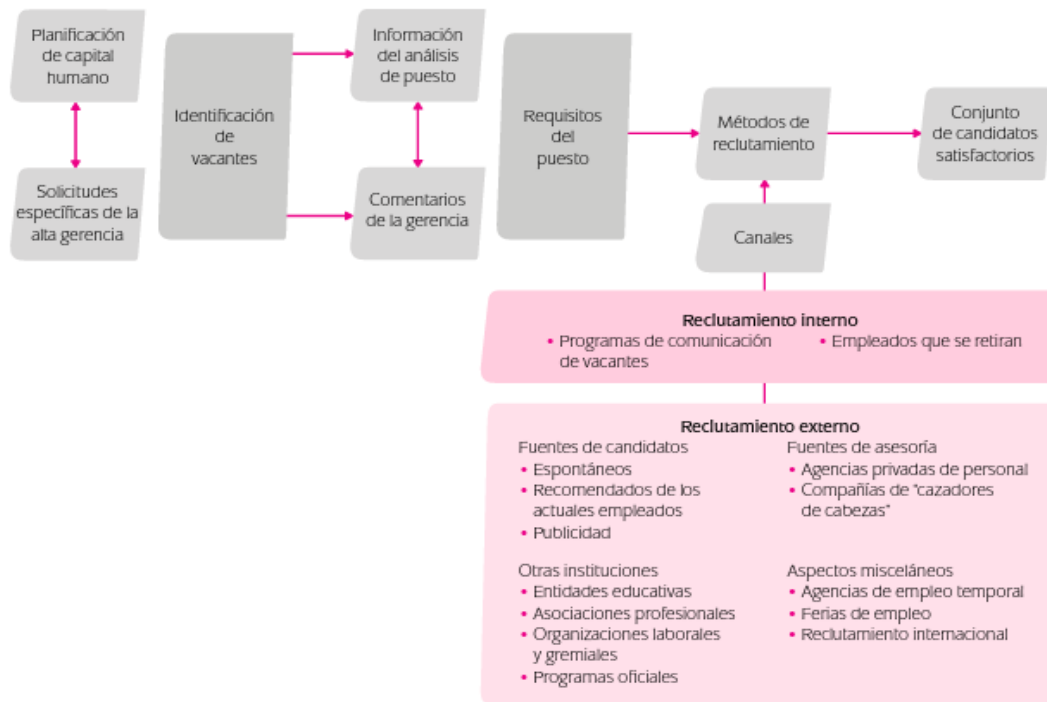


Figura 6-4 Resumen del proceso de reclutamiento.

Nota. Fuente: Werther et al., (p. 126)

Como se logra ver en la Figura 9 de Werther et al. (2014), para el reclutamiento interno se pueden tomar en cuenta los programas de comunicación de vacantes y trabajadores que se retiran. En cuanto al reclutamiento externo, se consideran fuentes de candidatos: espontáneos; recomendados de los actuales colaboradores y publicidad; fuentes de asesoría: agencias privadas de personal así como también compañías de “cazadores de cabezas”; otras instituciones: entidades educativas, asociaciones profesionales, organizaciones laborales, gremiales, programas oficiales; aspectos misceláneos: agencias de empleo temporal, ferias de empleo y reclutamiento internacional.

Seguidamente, los autores recomiendan recolectar información del empleado con el siguiente objetivo “proporcionar a la empresa información sobre los candidatos surgidos del proceso de reclutamiento” (W. B. Werther, K, Davis y M.P Guzmán, 2014, p.126), con esta información se tiene el primer filtro de los candidatos postulados, que permitirán seguir con el siguiente proceso de selección.

Retana (2017) señala que “podría recurrirse a que los interesados hagan envío del *“curriculum vitae”* u hoja de vida, para ser considerados en el proceso de selección y que otros aspectos no relacionados con el empleo se recopilen una vez contratada la persona”. (p.78).

De esta manera durante el proceso de contratación, se debe solicitar únicamente información relacionada al puesto y si se requiere más información se podría recopilar una vez que el colaborador ingrese a laborar a la empresa.

## Selección

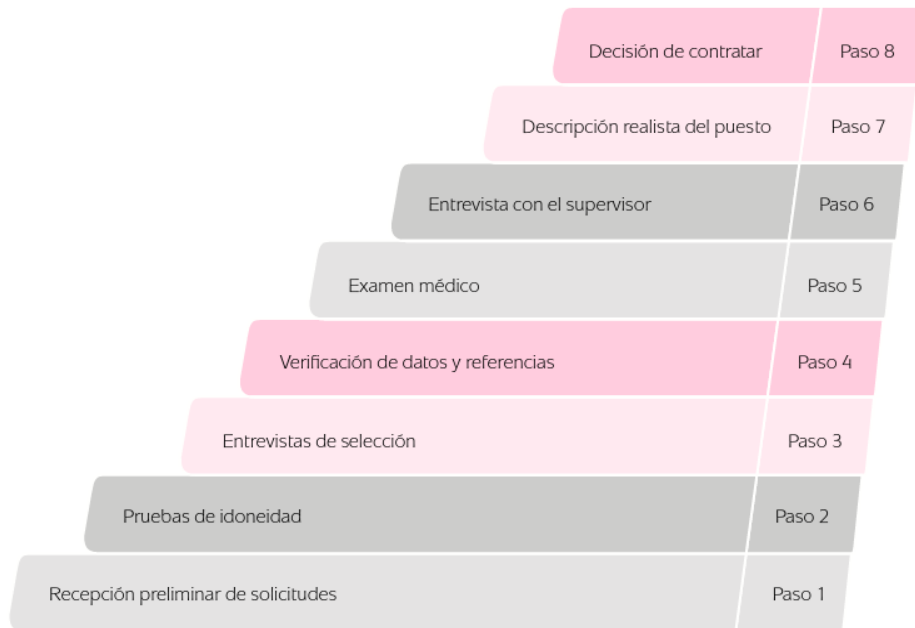
Según indican los autores, existen tres aspectos que conllevan a una selección adecuada:

1. La información que se obtiene del análisis de puestos suministra la descripción de las tareas, las especificaciones del puesto y los niveles de desempeño necesarios.
2. Los planes de capital humano a corto y a largo plazos permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, así como conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.
3. Los candidatos esenciales para conformar un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger (Werther et al., 2014, p. 141).

Con esta información, se puede seguir una línea clara, así como también ordenada para la selección final y que la contratación sea la idónea. Si se toma en cuenta el análisis de puestos previamente definido, con el fin de que los candidatos postulados cumplan con el perfil y las contrataciones serán exitosas, acordes a la estrategia de la empresa.

De igual manera, los autores indican una serie de pasos a seguir durante la selección hasta llegar a la contratación.

**Figura 10**  
*Pasos del proceso de selección*



**Figura 7-3** Pasos del proceso de selección.

*Nota.* Fuente: Werther et al., (p. 145)

De acuerdo con la Figura 10, Werther et al., (2014), indican que se debe iniciar con la recepción preliminar de solicitudes, pruebas de idoneidad, entrevistas de selección, verificación de datos y referencias, examen médico, entrevista con el supervisor, descripción realista del puesto para finalmente llegar a la decisión de contratar. Estos pasos son de suma importancia para establecer la selección del personal, sin embargo, dependiendo de las políticas y estrategias de la compañía se pueden utilizar unos pasos y otros no.

## Inducción de personal

El proceso de inducción de personal es de suma importancia para el nuevo trabajador y también para la empresa, la cual requiere que estos se alineen a los objetivos y metas de la organización. Como lo indica Grados (2013), esta etapa “inicia con el contrato de un nuevo empleado en la institución para adaptarse lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa” (p. 333). Según lo explicado por el autor, es necesario que cada trabajador, al momento de su ingreso a la empresa, conozca sobre aspectos básicos de la organización y especificaciones de su puesto, ya que le brinda al colaborador un conocimiento más claro acerca de lo que la empresa espera de él.

Un buen proceso de inducción de personal genera un impacto positivo tanto para la empresa como para el puesto de trabajo del nuevo colaborador. Como lo menciona Grados (2013), una adecuada inducción para la empresa permite obtener ventajas como la disminución en la rotación de personal, además, en caso de detectarse procesos en los cuales se deba mejorar, estos podrían ser corregidos en el trayecto de su desempeño mediante diferentes capacitaciones y se integra de mejor manera a la empresa y al ambiente de trabajo generando un sentimiento de pertenecía, entre otras. Asimismo, el autor explica diversas ventajas para el puesto de trabajo y para el colaborador, logrando que el trabajador realice las tareas de una forma idónea y con eficiencia. Una adecuada inducción genera que el colaborador se muestre con una actitud positiva en el desempeño de sus labores (pp. 335-336).

## Capacitación y desarrollo

Werther et al. (2014) mencionan, sobre capacitación: “Desarrollo de habilidades, técnicas operativas y administrativas de todos los niveles del personal” (p. 182). La capacitación debe brindarse de manera continua, pues esta inversión genera un crecimiento no solo en el personal, sino también en la organización, pues el aporte en nuevos conocimientos y actualizaciones genera mayor productividad y una alta competitividad en el mercado.

La capacitación y desarrollo cuenta con varias ventajas tanto para el trabajador como para la organización y las relaciones humanas. En la Figura 11 se ilustra cada una de ellas.

**Figura 11**  
*Ventajas de la capacitación*

<b>Ventajas para el individuo</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Le permite tomar mejores decisiones y solucionar problemas de manera más eficiente</li><li>• Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo</li><li>• Contribuye a manejar positivamente conflictos y tensiones</li><li>• Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas</li><li>• Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto</li><li>• Permite el logro de metas individuales</li><li>• Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individuales</li></ul>
<b>Ventajas para la organización</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mantiene la competitividad</li><li>• Incrementa la rentabilidad</li><li>• Mejora el conocimiento del puesto y de la organización a todos los niveles</li><li>• Eleva la moral y la responsabilidad social</li><li>• Promueve la identificación con los objetivos de la organización</li><li>• Crea mejor imagen institucional</li><li>• Mejora la relación jefes-subordinados</li><li>• Ayuda a preparar guías para el trabajo</li><li>• Ayuda a comprender y adoptar nuevas políticas</li><li>• Proporciona información con respecto a necesidades futuras</li><li>• Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas</li><li>• Promueve el desarrollo del personal</li><li>• Contribuye a formar líderes y dirigentes integrales</li><li>• Incrementa la productividad y la calidad del trabajo</li><li>• Ayuda a reducir los costos en muchas áreas</li><li>• Promueve la comunicación</li><li>• Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto</li></ul>
<b>Ventajas para las relaciones humanas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejora la comunicación individual y entre grupos</li><li>• Ayuda a orientar a los nuevos empleados</li><li>• Hace viables las políticas y reglamentos de la organización</li><li>• Alienta la cohesión de los grupos</li><li>• Fomenta una atmósfera de aprendizaje continuo</li><li>• Mejora la calidad del hábitat en la empresa</li></ul>

*Nota.* Fuente: Werther et al., (p.183)

Como se puede apreciar, son muchos los beneficios que trae consigo la capacitación. Esta herramienta produce mejora continua para la empresa, pues el personal se va a encontrar más preparado para su puesto de trabajo, permitiendo con esto mejorar en su ámbito laboral y desarrollo profesional.

Es recomendable tener definido un orden de procesos para aplicar la herramienta de capacitación de forma adecuada y para que esta sea exitosa. Werther et al. (2014) crearon varios pasos a seguir, reflejados en la Figura 12.

**Figura 12**

*Pasos en la preparación de un programa de capacitación y desarrollo*



Figura 9-2 Pasos en la preparación de un programa de capacitación y desarrollo.

*Nota.* Fuente: Werther et al., (p. 184)

Como se puede apreciar, como primer paso, se debe realizar un diagnóstico para evaluar las necesidades que tienen el colaborador y la empresa, con el fin de ligar los objetivos de esta última con el contenido de la capacitación. Se efectúa un programa con fechas, temas, costo de inversión y, por último, se aplica una herramienta para evaluar la efectividad de la capacitación impartida, con el fin de ver el impacto y los resultados en la productividad.

## Gestión y evaluación del desempeño

Werther et al. (2014) mencionan que “La mayoría de los empleados procura obtener realimentación sobre la manera en que desarrolla sus actividades y el cumplimiento de metas asignadas, mientras que los administradores tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar” (p. 216). La evaluación del desempeño es importante porque permite, a nivel del trabajador, recibir una retroalimentación del trabajo que realiza para efectos de mejorar y sentirse satisfecho, mientras que a nivel administrativo sirve para tomar acciones correctivas cuando el trabajador tiene un desempeño bajo, descubriendo en que está fallando o bien si este no está manteniendo un rendimiento alto por algún motivo en especial. El autor señala una serie de ventajas de aplicar evaluaciones del desempeño en la organización, las cuales se ilustran en la siguiente figura.

## Figura 13

### Ventajas de la evaluación del desempeño

**Tabla 11-1** Ventajas de la evaluación del desempeño

*Mejora el desempeño.* Mediante la realimentación sobre el trabajo que se realiza, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.

*Políticas de compensación.* Las evaluaciones del desempeño ayudan a los ejecutivos a determinar quiénes deben recibir aumentos salariales, y a cuánto ascenderán. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, que se determina por medio de evaluaciones del desempeño.

*Decisiones de ubicación.* Por lo general, las promociones, transferencias y despidos se basan en el desempeño anterior o en el previsto. Con frecuencia, las promociones implican un reconocimiento del desempeño anterior.

*Necesidades de capacitación y desarrollo.* El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de recapacitar al empleado. Por su parte, un desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial latente, que todavía no se ha aprovechado.

*Planeación y desarrollo de la carrera profesional.* La realimentación del desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

*Imprecisión de la información.* El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información sobre análisis de puesto, planes de capital humano, o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de capital humano. Si se confía en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

*Errores en el diseño del puesto.* El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificarlos.

*Desafíos externos.* En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de capital humano pueda prestar ayuda.

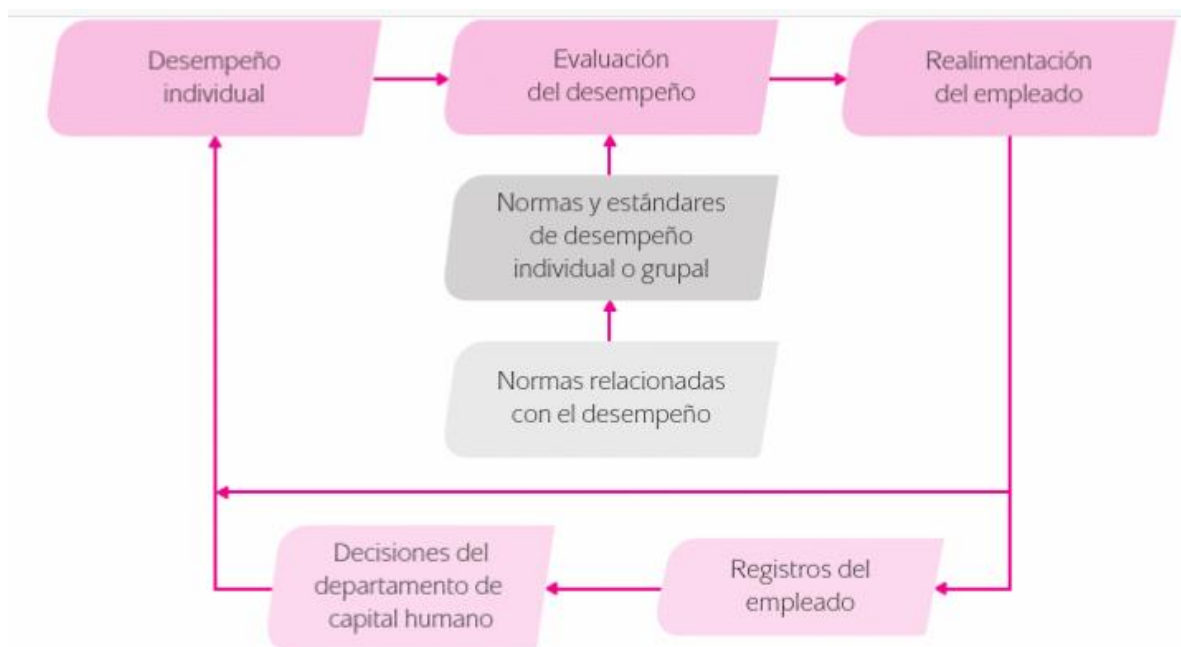
*Nota.* Fuente: Werther et al., (p. 216)

Según lo mencionado por Werther et al. (2014), la herramienta de evaluación del desempeño es útil, ya que una vez que se localizan las debilidades del trabajador y se refuerzan por medio de capacitaciones, este podrá aumentar su rendimiento laboral y su productividad. Para la empresa, estos resultados son valiosos, pues pueden influir en la toma de decisiones relacionadas con la compensación, aumentos salariales, así como para tener criterios en las decisiones de ubicación de puesto.

Werther et al. (2014) opinan que “es importante considerar la periodicidad de las evaluaciones, que, con independencia del tamaño de la organización, se deben realizar a plazos fijos, por ejemplo, semestralmente” (p. 217); es decir, para un adecuado desempeño del personal y cumplimiento de metas efectivo, es necesario establecer los periodos en que se aplique esta herramienta de evaluación, lo más recomendable es que sea semestral. Existen varios elementos clave que integran el sistema de evaluación del desempeño (Figura 14).

### Figura 14

*Elementos clave en los sistemas de evaluación del desempeño*



**Figura 11-1** Elementos clave en los sistemas de evaluación del desempeño.

*Nota.* Fuente: Werther et al., (p.217)

Entonces, los pasos a seguir una vez se haya efectuado la evaluación del desempeño según Werther et al. (2014) son: realizar una realimentación al trabajador, darle a conocer si está realizando bien su trabajo o las debilidades encontradas. Luego de realizar ese registro, archivarlo y, por último, tomar

decisiones basadas en esos resultados, con el fin de trabajar, reforzar con capacitación o herramientas que le permitan al colaborador ejecutar sus tareas correctamente y mantener un desempeño a nivel satisfactorio.

Werther et al. (2014) recomiendan que quien se encarga de evaluar es el jefe inmediato y mencionan: “En realidad, este departamento diseña el sistema de evaluación, pero evaluar a cada empleado es tarea del supervisor de cada división” (p. 218). El departamento de recursos humanos diseña la herramienta y analiza los resultados; sin embargo, el jefe inmediato se encuentra en mejor posición para aplicarla y brindar la realimentación al colaborador.

Se deben establecer medidas o parámetros de evaluación que estén relacionados con cada puesto, los autores declaran que “Para evaluar el desempeño se requiere definir los parámetros que se utilizarán, esto es, los estándares o mediciones que permitan tomar decisiones más objetivas” (Werther et al., 2014, p. 219). Estos parámetros o criterios serán para cada puesto, pues todos son diferentes, y las medidas deben ajustarse de acuerdo con las actividades y tareas. También, puede haber parámetros más generales definidos por recursos humanos.

Werther et al. (2014) mencionan varios métodos de evaluación, entre ellos, las autoevaluaciones, determinan lo siguiente: “Pedir a los empleados que se autoevalúen puede ser una técnica muy útil, en los casos en que el objetivo sea alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, lo cual es un factor que estimula el desarrollo personal” (p. 229),

la participación del colaborador aumenta el proceso de mejora, pues al ser tomado en cuenta, puede también expresar el porqué de las debilidades.

Otro de los métodos de evaluación de Werther et al. (2014) es la Administración por objetivos, que explican de la siguiente forma: “consiste en establecer objetivos a partir de la alta gerencia y hacia niveles inferiores de la organización” (p. 230). De esta forma, se mide el cumplimiento de los objetivos y el progreso de los trabajadores por lograr lo definido.

También, la Escala de gráficas o por conceptos forma parte de los métodos de evaluación propuestos por el autor, el cual indica: “evalúa el desempeño de los empleados con base en factores de evaluación previamente definidos y graduados, que no son otra cosa que las cualidades valiosas que deben orientar el personal y que se desean evaluar” (pp. 231-232). Estos factores se emplean en un formulario con filas y columnas, los cuales son calificados con expresiones numéricas, para al final obtener un resultado, ver la calificación final y en qué nivel se encuentra.

### **Compensación y beneficios**

Para una empresa, es de suma importancia que los colaboradores estén motivados dentro de su puesto de trabajo, para que realicen sus tareas de la mejor manera y cumplan con los objetivos y metas de la entidad. Por esa razón, es importante no solo tomar en cuenta la retribución económica que reciban los colaboradores, si no ir más allá y considerar aspectos de salario emocional.

Como lo indica Vértice (2011), “Se puede definir la retribución como la compensación económica que percibe directamente el empleado por el puesto desempeñado, la labor realizada y la continuidad en el trabajo, cualquiera que sean los factores tenidos en cuenta, los sistemas seguidos y la modalidad de pago que

se emplee” (p. 4), de esta manera, este sería el salario que reciba el colaborador por parte de la empresa con base en la política de retribución establecida.

Por otro lado, el salario emocional Aparicio (2017) lo define como “un motor que impulsa al logro de metas, tanto corporativas como personales, ya que se buscan resultados, reconocimientos y autorrealización” (párr. 2). Esto es fundamental para retener a los colaboradores en la organización y lograr un vínculo de pertenencia por parte del trabajador.

## CAPÍTULO III

### 3.1. Enfoque de Investigación

El enfoque en el cual se basa el proyecto de investigación es de índole cualitativo. Esto se realiza por medio de la observación directa, entrevista a los funcionarios de la empresa, tanto jefaturas como los demás colaboradores, revisión de los documentos organizacionales, revisión documental relacionada con metodologías existentes de manuales de puestos en otras empresas y cuestionarios que sirven como guía para la realización del proyecto de investigación.

### 3.2 Tipo de investigación

El tipo de investigación del presente proyecto es documental-descriptivo. En cuanto al aspecto documental, el objeto de estudio del proyecto es un departamento de recursos humanos, por lo que conlleva a la elaboración de herramientas para la aplicación en diferentes sistemas del área que buscan mejorar su funcionamiento. Debido a esto, se investigan aquellos autores que se enfoquen en dicho objeto, con el fin de obtener diferentes puntos de vista de cada uno y profundizar en sus aportes correspondientes.

De esta manera, en el presente proyecto se consideran fuentes de referencia como libros, revistas, tesis, entre otros, que sirvan de guía para obtener la información necesaria para fundamentar las bases teóricas del proyecto.

Por otro lado, de acuerdo con el objeto de estudio, con la investigación descriptiva se detalla cada punto de este, tomando en cuenta importancia, características, propósitos, pasos que conllevan, tipos, maneras de realizar los

procesos, etapas, entre otros aspectos que conforman un departamento de recursos humanos.

Así, de acuerdo con los indicadores de las variables en estudio, se utilizarán las diferentes técnicas para obtener o medir cada uno de ellos, mediante entrevista a jefaturas y colaboradores de la empresa, revisión de documentos organizacionales. La creación del departamento de recursos humanos para la empresa se basa en la aplicación de las siguientes técnicas: consultas a los trabajadores, entrevista a los encargados de la organización y del departamento administrativo para, de esta manera, conocer más a fondo qué herramientas y procedimientos de recursos humanos se utilizan y, de aquellos que se están aplicando, cuál es la manera en la que se elaboran.

### 3.3 Alcances y Limitaciones

#### **Alcances**

El proyecto de investigación tiene como principal alcance enfocarse en cuatro procesos básicos dentro de un departamento de recursos humanos, según lo visto y lo aprobado en el taller ERAC (Eliminar, Reducir, Aumentar y Crear): reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, gestión de evaluación del desempeño y clasificación de puestos.

#### **Limitaciones**

En el desarrollo del proyecto a realizar, se presentan ciertas limitaciones que se pueden generar en la aplicación del trabajo de investigación. Estas se mencionan a continuación:

- No se tomará en cuenta el proceso de compensación, ya que, durante el taller efectuado con la Gerencia, se solicitó enfocarse solamente en los procesos de reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, gestión y evaluación del desempeño y clasificación de puestos.
- A pesar de que la empresa está anuente a desarrollar el proyecto, existe la falta de presupuesto para la creación del departamento de recursos humanos por lo que el proyecto no incluye la implementación de la propuesta en la empresa UNISERSE.
- El fallecimiento del presidente de la empresa UNISERSE, generó diversos cambios en la toma de decisiones y el liderazgo, lo cual afectó directamente en la recolección y levantamiento de información para llevar a cabo el proyecto, provocando algunos atrasos.
- La emergencia nacional del COVID-19, ocasionó el cierre de las instalaciones, provocando enviar a todos sus colaboradores a teletrabajo, lo cual dificultó la recolección de información clave.
- Debido al teletrabajo a nivel general que está empleando la empresa, no se logró aplicar los cuestionarios de manera presencial para la recolección de información de los perfiles, lo cual generó atrasos, ya que se tuvieron que aplicar de manera virtual.
- A pesar de la tendencia actual de crear los modelos de gestión de talento humano bajo un enfoque por competencias, en este trabajo no se incorporará dicho enfoque ya que la empresa inicialmente desea darle prioridad a la creación del departamento de recursos humanos con los cuatro procesos indicados anteriormente en el alcance. A pesar de su decisión, se deja una

prevista para que las herramientas se puedan adaptar a un modelo por competencias, si en un futuro la empresa lo desea incorporar.

### 3.4 Sujetos y fuentes de información

En el presente proyecto investigativo, para la recolección de los datos sobre lo que se desea realizar en el departamento de recursos humanos, se aplicaron diversas entrevistas a personas con amplio conocimiento de la empresa y de los procesos clave que se desean contemplar y a su vez trabajar e implementar.

Asimismo, para la recolección de datos, son necesarias las fuentes de información, tanto primarias como secundarias, que permiten obtener los resultados. Dichas fuentes pueden ser desde personas de la misma organización, documentos digitales, internet, libros, bases de datos y diversa documentación a la que se puede acudir para llevar el hilo conductor del proyecto.

#### **Sujetos**

Colaboradores de la empresa UNISERSE, a saber:

- Andrea Benavides Aguiar, Gerente Financiera
- Merilán Calderón Mejías, Encargada del Departamento Administrativo
- Lilleana Herrera Segura, Contadora.
- Óscar Núñez Cordero, Asistente en el Departamento Administrativo
- Carlos Guillen Ruiz, Director de Estrategias
- Gerardo Méndez Guzmán, Jefe de Operaciones, Aseguramiento

Cada uno de estos sujetos aportó información clave para el desarrollo de herramientas fundamentales para la propuesta de la creación del departamento de recursos humanos en la empresa.

### **Fuentes primarias**

Entre las fuentes primarias para recolectar de información del presente proyecto de graduación se encuentra la empresa UNISERSE, la cual está dividida por varios departamentos. Estos brindan datos fundamentales para el análisis y creación de herramientas para algunos procesos que conforman el departamento de recursos humanos, como la requisición de personal, solicitud de empleo, entrevista, inducción de personal, evaluaciones de desempeño, herramienta de detección de necesidades de capacitación y desarrollo, cronograma de capacitaciones, informe de capacitación, evaluación de efectividad de capacitación, perfiles de puestos, entre otros.

Se aplicaron varias técnicas de recolección de información, como se muestra en la Tabla 1: entrevistas, cuestionarios, observación directa, revisión documental y taller. Estas se aplicaron al personal de los siguientes departamentos de UNISERSE:

- Gerencia.
- Departamento Administrativo.
- Departamento de Aseguramiento.
- Departamento de Cobranza
- Departamento de Indemnizaciones

## **Fuentes secundarias**

Como fuentes secundarias consultadas para adquirir información relacionada al objeto de estudio, y para el desarrollo del presente proyecto de investigación, se pueden nombrar las siguientes: internet, páginas web, tesis y libros. Cada una de estas fuentes permite adquirir una mejor comprensión de los objetivos del tema a desarrollar dentro del proyecto de investigación.

### 3.5 Instrumentos y técnicas de recolección de datos

Para la obtención de información clave del objeto de investigación, el cual es el departamento de recursos humanos, se utilizaron varias herramientas y técnicas de recolección de datos, entre ellas se pueden mencionar las que aparecen en la Tabla 1:

**Tabla 1***Instrumentos y técnicas de recolección de datos*

<b>Técnica o instrumento</b>	<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>
<b>Revisión documental</b>	Se revisaron los documentos con los que cuenta la empresa como referencia para aplicar procesos administrativos, tales como: solicitud de empleo, entrevista para descripción de puestos, formato antiguo de evaluación del desempeño (actualmente no se aplica), acción de personal, formatos de entrevista, hoja de trabajo para evaluar candidatos y organigrama. Estos se encuentran en el los Anexos del 5 al 12.	Analizar las herramientas de los procesos de recursos humanos que se utilizan en la empresa
<b>Taller/ERAC</b>	Se aplicó un taller, a la gerencia y a la administración, con la metodología del ERAC (Eliminar, Reducir, Aumentar y Crear) de cada proceso. Su fin era identificar las necesidades estratégicas del recurso humano en la empresa, donde se analizaron cuatro procesos importantes.	Obtener que se dividan en sugerencias y hallazgos generados por los participantes del taller, los cuales se utilizaron para la creación de distintas herramientas encaminadas a las estrategias de la empresa. El Anexo 13 incluye la información referente al desarrollo y resultados del taller. Además, se determinaron los temas de mayor interés y lineamientos para el programa de capacitación y desarrollo requerido para los colaboradores de la empresa UNISERSE. Se muestra un ejemplo de la herramienta adjunta en el Anexo 36.
<b>Cuestionario</b>	Se aplicó un cuestionario al personal de la empresa de manera virtual, utilizando la herramienta de formularios de Google. Este cuestionario es avalado por Merilán Calderón, quien se desempeña como encargada del departamento administrativo.	Obtener información para la creación de los perfiles y el manual de puestos. En el Anexo 26 se adjunta el formulario para el levantamiento de información de los perfiles de puesto, así como el organigrama actual en el Anexo 12 y el propuesto del proyecto en el Anexo 27.

<b>Lista de verificación</b>	Se realizó una lista de verificación el 22 de noviembre del 2019 a la encargada administrativa para recolectar información sobre los instrumentos utilizados por la empresa en la actualidad.	Descubrir la situación actual de UNISERSE sobre los procesos a trabajar en la propuesta. Se adjunta en el Anexo 38.
------------------------------	---	---

Fuente: Elaboración propia

Una de las principales herramientas que permitió la obtención de información para la base del Proyecto Final de Graduación, es la matriz del ERAC (Eliminar, Reducir, Aumentar y Crear), como se explica a continuación.

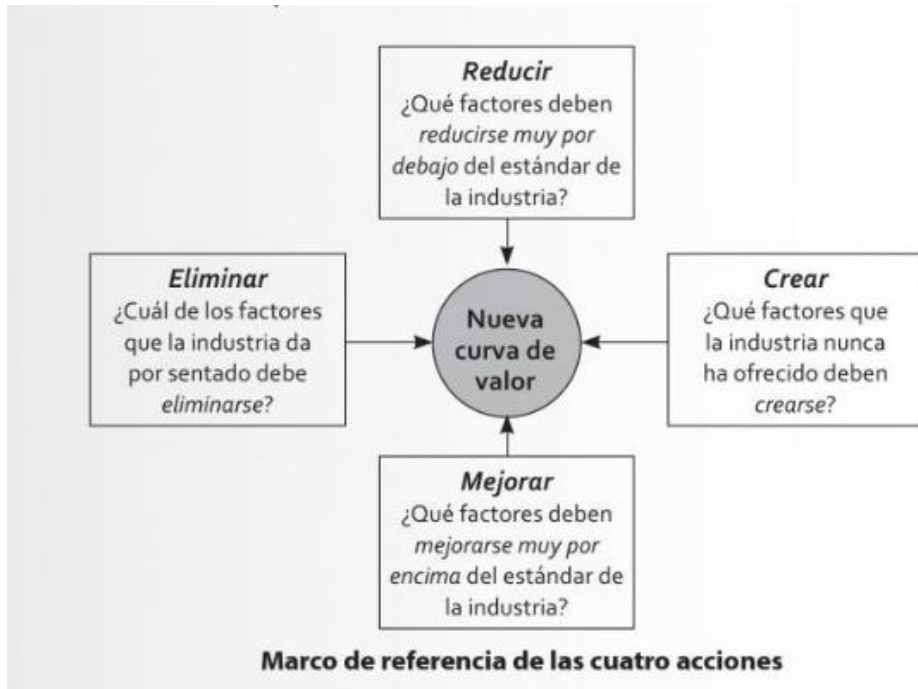
## **ERAC**

Según Ferrell y Hartline (2012)

El marco de referencia de las cuatro acciones es una herramienta para descubrir como cambiar el esquema estratégico y reorientar el enfoque estratégico. Como se muestra en el diagrama, este marco de referencia está diseñado para desafiar las premisas tradicionales de la estrategia al plantear cuatro preguntas acerca de la forma de hacer negocios en la empresa (Ferrell & Hartline, 2012, p.142).

**Figura 15**

*Marco de Referencia de las cuatro acciones*



*Nota.* Fuente: Ferrell y Hartline, 2012, p.142

La matriz presentada en la figura se utilizó con la finalidad de contar con una guía que se alinee a los objetivos de la empresa, para encaminar la propuesta del departamento de recursos humanos con base a lo analizado y aprobado en el taller.

### 3.5 Población y muestra

UNISERSE cuenta con un total de 49 trabajadores. En cuanto a la muestra, se tomará en cuenta a las siguientes posiciones: gerencia general, financiera, jefatura administrativa, cobros, estrategias, operaciones e indemnizaciones, quienes brindarán la información necesaria para la creación del departamento de recursos humanos en la empresa UNISERSE.

## 3.6 Definición de las variables

### 3.6.1 Estrategias de la empresa

#### **Definición Conceptual**

Según Munuera y Rodríguez (2007), las estrategias son “Un conjunto de acciones encaminadas al logro de una ventaja competitiva” (p. 34).

#### **Definición Instrumental**

Para la revisión instrumental de la variable en estudio, se obtendrá de la siguiente manera:

- Taller con la gerencia y jefaturas.
- Revisión documental.

#### **Definición Operacional**

De acuerdo con la variable en estudio,

- Manual de Procedimientos UNISERSE.
- Portafolio de Negocios UNISERSE.

### 3.6.2 Instrumentos

#### **Definición conceptual**

Según Rodríguez (2004),

La gestión de recursos humanos debe entenderse como el conjunto de actividades, técnicas e instrumentos que se desarrollan y aplican en una empresa, cuyo objetivo consiste en situar a la persona idónea en el puesto

adecuado en el momento oportuno, formada y motivada para contribuir eficazmente a la consecución de los objetivos de la organización (p. 27).

### **Definición instrumental**

La variable de Instrumentos y cada uno de sus indicadores, se obtendrá mediante:

- Revisión documental.

### **Definición operacional**

De acuerdo con la variable en estudio de gestión de recursos humanos:

- Tipos de instrumentos de reclutamiento y selección que se utilizan.
- Instrumentos de análisis ocupacional que se ejecutan en la empresa.
- Método de evaluaciones de desempeño aplicadas.

### 3.6.3 Procesos de recursos humanos

#### **Definición conceptual**

"Conjunto de etapas o fases sucesivas de una actividad" (Alles, 2011, p. 331).

Se trata de procesos actuales de recursos humanos que se llevan a cabo en la empresa tales como: Reclutamiento y Selección, Capacitación y Desarrollo, Clasificación de puestos y Gestión y Evaluación del desempeño.

#### **Definición instrumental**

Cada uno de los indicadores y la variable como tal, se medirá de la siguiente manera:

- Lista de verificación.

## **Definición operacional**

Para profundizar aún más en las variables, se procederá con:

- Procesos que se utilizan para Reclutamiento y Selección, Capacitación y desarrollo, Clasificación de puestos y Gestión y Evaluación del desempeño.

## CAPÍTULO IV

## 4.1 Diagnóstico para la creación de un departamento de recursos humanos dentro de la empresa UNISERSE-Costa Rica

Se efectuó un diagnóstico de los instrumentos actuales administrativos en relación con el proceso de recursos humanos con los que cuenta UNISERSE, ya que no existe un departamento definido.

### **Lista de verificación**

Según lo expuesto en el Capítulo III, los resultados obtenidos se detallan a continuación.

### **Clasificación de puestos**

De acuerdo con la lista de verificación y la entrevista realizada a la encargada administrativa, la empresa no cuenta con un manual de puestos, ni con perfiles de puesto.

### **Reclutamiento y Selección**

Como parte del proceso de reclutamiento y selección, y con base a la lista de verificación, se determinó que sí existe un proceso de reclutamiento; sin embargo, no cuenta con una estructura determinada.

Al momento de que se genera un vacante, se toma en cuenta al personal interno de la empresa dependiendo del puesto. En otras ocasiones, se realiza de forma externa, aceptando referencias del personal de la empresa; además, para atraer candidatos, la empresa utiliza la página web de empleo y el método de divulgación, el cual consiste en que el personal comunica a personas externas de la vacante que surgió en la empresa. UNISERSE cuenta con una base de datos de candidatos para diversos puestos de la compañía.

La entrevista que se realiza durante el proceso es de manera estructurada, ya que cuenta con una guía de preguntas realizadas por la encargada administrativa en acompañamiento de la jefatura correspondiente de cada departamento. De igual manera, se realizan pruebas de puesto: administración, aseguramiento y cobranza. Además, el departamento administrativo cuenta con una herramienta que permite evaluar la entrevista efectuada a cada candidato, generando un puntaje al currículum, conocimiento y experiencia.

Una vez se cuente con las personas adecuadas al puesto, de acuerdo con el puntaje obtenido, se da un informe verbal a la gerencia para que tome la decisión final de contratación.

Para finalizar la contratación, se solicitan referencias laborales, las cuales tienen influencia en el proceso. Para obtener la información, se realiza una llamada telefónica donde se indica fecha de inicio. Una vez ingresada la persona, se realiza una acción de personal y se procede con el proceso de inducción.

### **Capacitación y desarrollo**

En lo que respecta al proceso de capacitación y desarrollo, la empresa no cuenta con un programa de capacitaciones definido; por ende, no posee presupuesto que las cubra, lo cual es una de las grandes limitaciones para no llevarlas a cabo. Además, no se realiza una detección de necesidades de capacitación en ningún departamento de la empresa.

Por otro lado, a las escasas capacitaciones que se han realizado, no se les ha aplicado ninguna evaluación de efectividad, ni para el personal ni para el proveedor que las brinda, por lo que queda incertidumbre sobre su efectividad.

De igual manera, no existe una base documentada de la capacitación que lleve la historia de los eventos, tiempos, proveedores y su costo. Además, la gerencia no solicita un informe de las capacitaciones que han brindado, únicamente se archiva el certificado

A pesar de que no se cuenta con un programa estructurado, el INS proporciona un programa de capacitaciones para todo el personal de la empresa como parte de su alianza comercial con UNISERSE, en relación con el mercado del seguro llamado CEVINS. Este último habilita, en distintas fechas, varios temas de seguros con opción de matrícula, con fecha límite de un mes para completar el curso. También, cuenta con material que se va habilitando con forme a su lectura, con dos evaluaciones que deben aprobarse con una nota superior a 70. Al aprobar, se genera un certificado de participación. Estas capacitaciones se realizan de manera virtual en la empresa y son acorde a temas de la realidad actual del mercado al que se pertenece.

Las capacitaciones que se han brindado son coordinadas por el jefe de operaciones; es decir, este proceso no es llevado a cabo por el departamento administrativo, por lo que no hay un control del mismo. Además, no genera impacto con el plan estratégico de la organización.

### **Gestión y Evaluación del desempeño**

Según los resultados obtenidos, en la empresa UNISERSE actualmente no se aplica ninguna herramienta para evaluar el desempeño del personal. Por esta razón, es uno de los procesos que se proponen para el departamento de recursos humanos.

Asimismo, al no existir ningún tipo de evaluación, no se brinda realimentación del trabajo que se realiza a nivel personal o departamental, por lo que no se puede usar como criterio de bonificación o compensación al personal ni planes de desarrollo para el mismo. Los colaboradores no cuentan con metas u objetivos a cumplir, definidos dentro de sus labores diarias.

## 4.2 Definición de la estrategia de Recursos Humanos

### **Estrategias de Recursos Humanos**

El norte de Recursos Humanos se determinó mediante el taller que se explicó en el capítulo anterior, en el cual se obtuvieron los resultados que se detallan a continuación por proceso.

### **Clasificación de puestos**

Según el análisis de lo obtenido en el taller, la empresa no cuenta con un manual de puestos que permita realizar una contratación idónea. Con la implementación del manual, se espera definir jerarquías, tareas y otros requerimientos para cada perfil, como el nombre de los puestos y un organigrama adecuado.

### **Hallazgos**

- No existen perfiles ni manual de puestos que acompañen el proceso de reclutamiento y selección para una adecuada contratación.
- La empresa no ha realizado un estudio de mercado para la comparación de perfiles con otras corredurías de seguros.

## Sugerencias

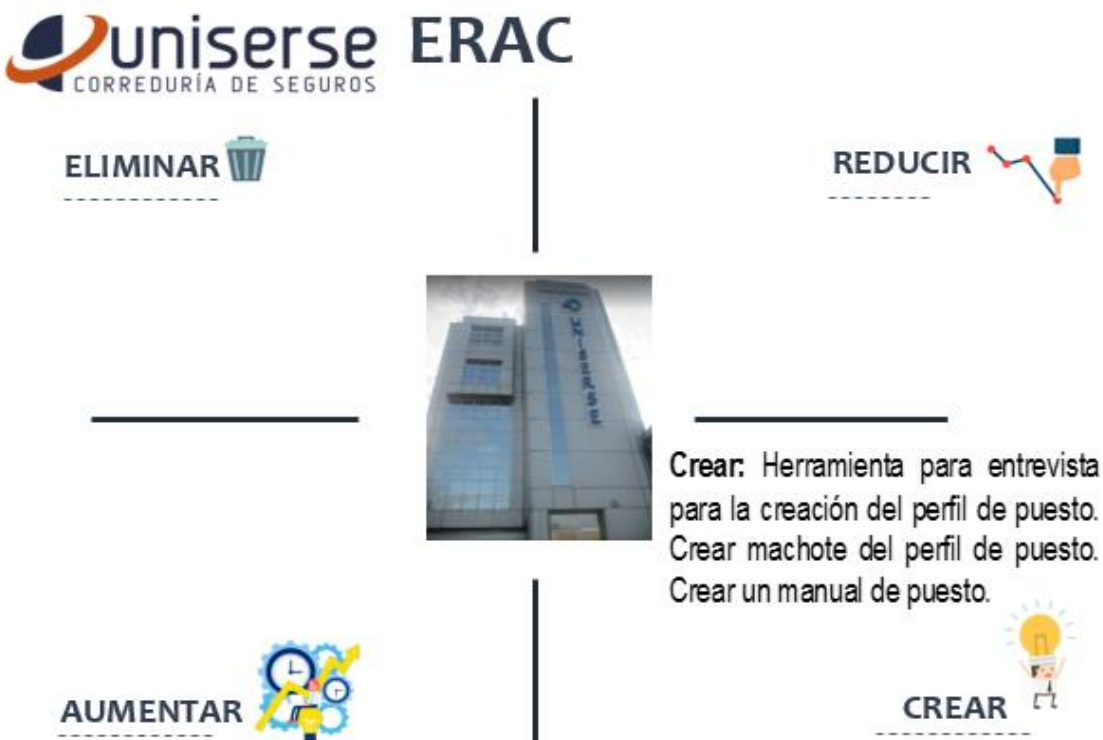
- Los colaboradores deben tener conocimiento claro de las tareas y responsabilidades dentro de su puesto de trabajo con el manual de puestos.
- Se le debe dar continuidad y actualización respectiva a los perfiles.

## ERAC

Se aplica la herramienta del ERAC en este proceso, pero como esta no es implementada en la empresa, se toma en cuenta únicamente la acción de crear.

### Figura 16

ERAC Clasificación de Puestos



Nota. Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la matriz de los procesos actuales de la empresa y a la revisión documental, se determina que UNISERSE cuenta en el proceso de selección únicamente con una guía de entrevista telefónica corta y preliminar, una guía de entrevista presencial y un machote de calificación de candidatos, mientras que en los otros procesos no se cuenta con herramientas o documentos oficiales.

Se aplicó, asimismo, un cuestionario al personal de la empresa de manera virtual, utilizando la herramienta de formularios de Google, con el fin de recolectar información clave para la creación de los perfiles y el manual de puestos. Es importante mencionar que este cuestionario fue avalado por Merilán Calderón, quien desempeña como encargada del departamento administrativo.

### **Reclutamiento y selección**

El proceso de reclutamiento y selección se lleva a cabo hace varios años por el departamento administrativo bajo una línea no estructurada, la cual no ha generado problemas. Sin embargo, se requiere de un proceso ligado al manual de puesto para una contratación más idónea.

### **Hallazgos**

- Se determina, en el taller impartido, que el proceso de reclutamiento y selección sí se aplica con base a los anexos 5, 9 y 10; sin embargo, no se aplica un proceso de reclutamiento con base en un perfil de puesto, ya que no existe un manual en la empresa que defina el perfil requerido.
- No se cumple con un proceso de reclutamiento y selección estructurado, ya que no existe un procedimiento que dicte los lineamientos a seguir.

- Las personas presentes en el taller opinan que, en caso de aplicar reclutamiento interno, se genera una motivación por ascensos al personal.
- Falta de seguimiento y control en pruebas de puesto realizadas, ya que únicamente se evalúa de manera verbal y no queda documentado en ningún lugar.
- Durante el proceso de selección no se realizan pruebas de idoneidad a los posibles candidatos a cubrir la vacante.
- No existe un procedimiento adecuado para cubrir una vacante en la empresa que dicte los lineamientos a seguir cuando surge una vacante.
- No existen perfiles de puesto que funcionen como guía para determinar los requisitos necesarios para cubrir el puesto.

### **Sugerencias**

- Tomar en cuenta, en primera instancia, al personal de la empresa cuando se presente una vacante para aplicar el reclutamiento interno. Esto no se da de manera periódica.
- Contrataciones idóneas en la empresa cumpliendo con los procesos debidamente establecidos.
- Elaborar un procedimiento para el reclutamiento y selección.

### **ERAC**

Se aplica la herramienta del ERAC en este proceso tomando en cuenta únicamente la acción de aumentar y crear.

**Figura 17**  
*ERAC Reclutamiento y Selección*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia

### **Capacitación y Desarrollo**

El objetivo de este proceso, según lo conversado en el taller, es que se logre enriquecer las capacidades del personal, ya que las capacitaciones brindadas se han realizado conforme a los objetivos de la empresa, sin embargo, no se aplican a todo el personal en general, únicamente se ha tomado en cuenta al departamento de aseguramiento que son los encargados de vender las pólizas. De igual manera, las capacitaciones que se brindan actualmente no están programadas o calendarizadas, surgen esporádicamente, y tampoco se lleva un registro de las capacitaciones que se han realizado.

## **Hallazgos**

- Se determina, en el taller aplicado a la gerencia, que se debe realizar una herramienta que detecte las necesidades de capacitación, cuyos temas estarán relacionados a los objetivos de la empresa.
- De acuerdo con lo conversado con los participantes, el personal se siente motivado por adquirir y reforzar sus conocimientos tanto a nivel laboral como en su crecimiento personal y poseen seguridad en las tareas que desempeñan.
- No se aplican las capacitaciones a todo el personal en general, solo se toma en cuenta el Departamento de Aseguramiento.
- No existe un cronograma con las capacitaciones a aplicar, ya que las que se han brindado han surgido de manera esporádica.
- No existe un presupuesto establecido para capacitación.
- No se les da el debido seguimiento a las capacitaciones que se han impartido, ya que no existe listas de personas que han asistido y no se evalúa el conocimiento que han adquirido.
- Según lo conversado con las participantes, existe el temor de no contar con el presupuesto requerido para la implementación de las capacitaciones y que el personal que deba asistir a estas, abandone las tareas y responsabilidades de su puesto de trabajo.
- De acuerdo con los resultados del taller, los participantes indicaron la necesidad de incluir varios temas prioritarios en los cuales todo colaborador debe participar: Servicio al Cliente, Reclamos de Líneas Personales, Reclamos de Líneas de Daños, Gestión de Aseguramiento, Sistemas de Información Seguros 2000, Sistemas de Información Trámites, Sistemas de Información Reclamos,

Sistemas de Información Cobros y Capacitaciones sobre productos. De acuerdo con el departamento, algunos pueden ser obligatorios y otros opcionales y deben ser planificados por medio de un cronograma general de capacitaciones internas.

### **Sugerencias**

- Es necesario que se lleve el control de la herramienta, de esta manera el proceso a seguir sería el siguiente:
  1. Aplicar la herramienta de Diagnostico de Necesidades de Capacitación (DNC) al personal.
  2. Crear el cronograma de capacitación y desarrollo por departamento.
  3. Aplicar las capacitaciones con su debido seguimiento (fecha, hora, participantes, tema, instructor y certificado adjunto al expediente del personal).
  4. Evaluar el impacto de la capacitación.
- Generar una competitividad sana por los deseos de superación y de mejora continua.
- Que se realice el cronograma de capacitaciones.
- Valor la aplicación del cronograma general de capacitaciones internas y darle seguimiento a su ejecución.

### **ERAC**

Se aplica la herramienta del ERAC en este proceso, pero como esta no es implementada en la empresa, se toma en cuenta la acción de eliminar, aumentar y crear.

**Figura 18**  
*ERAC Capacitación y Desarrollo*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia

### **Gestión y Evaluación del desempeño**

En la empresa UNISERSE, años atrás se realizaba un tipo de evaluación que evaluaba únicamente el cumplimiento del Manual de Procedimientos. Esta tiene relación con la puntualidad, la vestimenta y los valores de la compañía. El proceso era ejecutado por los jefes para el conocimiento propio de cada departamento y los

resultados no llegaban al departamento administrativo, por lo cual no se le daba el seguimiento adecuado y, con el tiempo, se dejó de hacer.

En el taller aplicado se determina que es necesario implementar nuevamente una evaluación que tome en cuenta el desempeño laboral de cada colaborador y que su aplicación y seguimiento sea realizado por el departamento de recursos humanos de manera semestral.

Se analizan los siguientes hallazgos y sugerencias brindados por los participantes del taller que pueden impactar de manera directa en la aplicación de estos procesos de recursos humanos:

### **Hallazgos**

- No se mide el rendimiento y la conducta de los trabajadores, ya que la gestión y evaluación del desempeño no se aplica actualmente.
- Entre los temores que existen, para la gestión y evaluación del desempeño, de parte de los participantes, está que se genere una inconformidad del personal con el resultado obtenido en su evaluación.

### **Sugerencias**

- Por medio de una adecuada gestión y evaluación del desempeño se puede definir planes de desarrollo del personal y se puede considerar como criterio para brindar bonificaciones o retribuciones a los colaboradores que obtengan excelentes evaluaciones de manera continua.
- Se genera un plan de acción para aquellos colaboradores que necesiten mejorar en algún aspecto de la evaluación, de manera que obtengan un acompañamiento en su mejora continua de la mano con la capacitación.

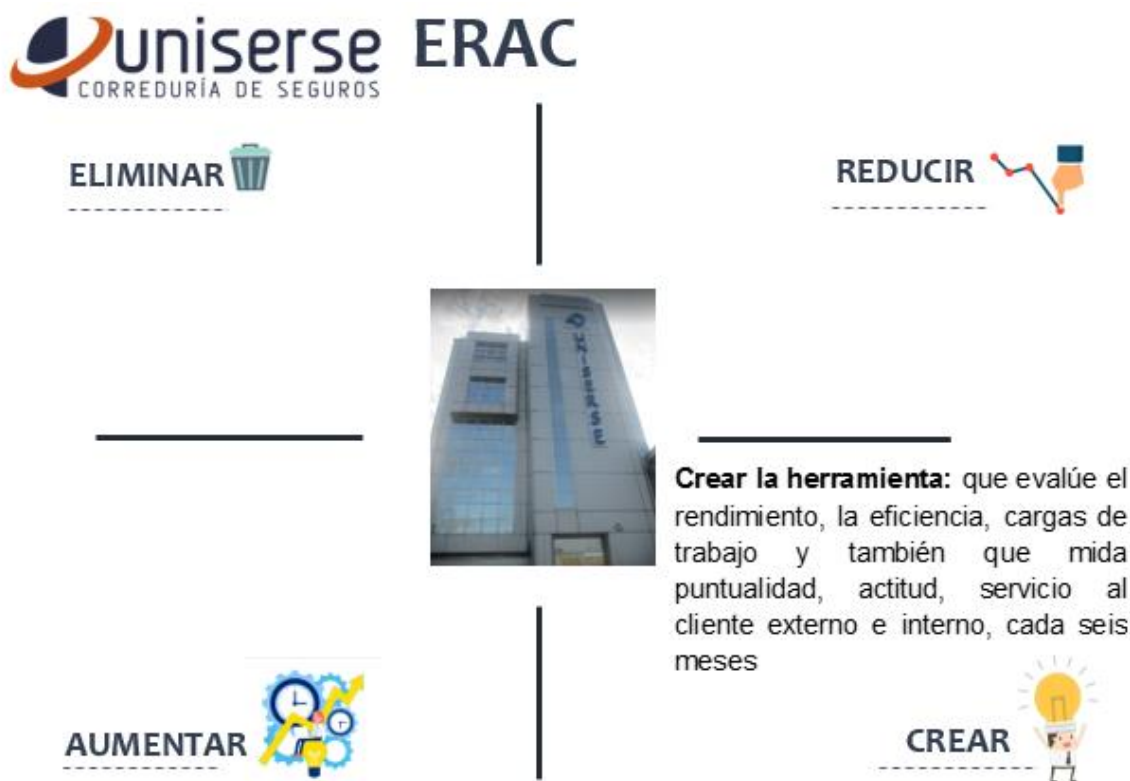
- Documentar en el expediente todas aquellas evaluaciones de desempeño que se hayan aplicado en el transcurso que el colaborador esté en la empresa para las decisiones que se deseen tomar y como evidencia para efectos contractuales en la relación laboral.
- Lograr que la herramienta sea objetiva, que esta se aplique de forma equitativa al personal.

## ERAC

Se aplica la herramienta del ERAC en este proceso, pero como no se efectúan evaluaciones en la empresa, se toma en cuenta únicamente la acción de crear.

**Figura 19**

*ERAC Gestión y Evaluación del Desempeño*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO V

## 5.1 Propuesta para la creación de un departamento de recursos humanos dentro de la empresa UNISERSE-Costa Rica

Con la finalidad de brindar una propuesta para la creación de un departamento de recursos humanos para la empresa UNISERSE Costa Rica, que se ajuste a sus objetivos organizacionales, a su misión, visión y políticas, se decidió crear un enfoque basado en la metodología de William B. Werther, Keith Davis y Martha Patricia Guzmán (2014) en su libro *Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano*, tomando en cuenta los siguientes procesos: clasificación de puestos, reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo y por último gestión y evaluación del desempeño.

En el Capítulo 3 se detectaron las necesidades que posee la empresa al no contar con un departamento de recursos humanos, lo que conlleva al desarrollo de la propuesta basada en diferentes etapas, planteando una estructura para cada proceso, mencionado con pasos a seguir y herramientas a utilizar, lo que genera un mayor beneficio en la gestión de recursos humanos en UNISERSE.

Para implementar la propuesta desarrollada para la empresa UNISERSE Costa Rica, es de gran importancia contar con el visto bueno y el apoyo de la junta directiva y las gerencias, así como con el apoyo de los colaboradores, quienes estarán participando en esta nueva etapa para que sea efectiva.

A continuación, se presenta la propuesta de creación de un departamento de recursos humanos en UNISERSE Costa Rica.

## **Etapa 1:**

### **Estructura del departamento de recursos humanos**

1. Creación de una estructura de Recursos Humanos.

## **Etapa 2:**

### **Creación del proceso de clasificación de puestos**

1. Creación de perfiles y desarrollo de un manual de puestos.

## **Etapa 3:**

### **Mejoramiento del proceso de reclutamiento, selección e inducción**

1. Establecimiento de procedimientos de reclutamiento, selección e inducción.
2. Desarrollo de herramientas de aplicación como se muestran en los anexos.

## **Etapa 4:**

### **Estandarización del proceso de capacitación y desarrollo**

1. Establecimiento de procedimientos de capacitación y desarrollo.
2. Desarrollo de herramientas de aplicación y evaluación, como se muestra en los anexos.
3. Desarrollo de un cronograma de capacitación anual dividido en dos semestres.

## **Etapa 5:**

### **Creación del proceso de gestión y evaluación del desempeño**

1. Establecimiento de procedimientos de gestión y evaluación de desempeño.
2. Desarrollo de herramientas de aplicación como se muestra en los anexos.

Es importante tomar en cuenta que, antes de iniciar con la puesta en marcha de los procesos, se debe contar con una persona responsable del cumplimiento de las funciones de recursos humanos ya consolidada, que se encargue de verificar el correcto funcionamiento de los procesos propuestos.

## **Estructura del departamento de recursos humanos**

### **1. Creación de una estructura de Recursos Humanos**

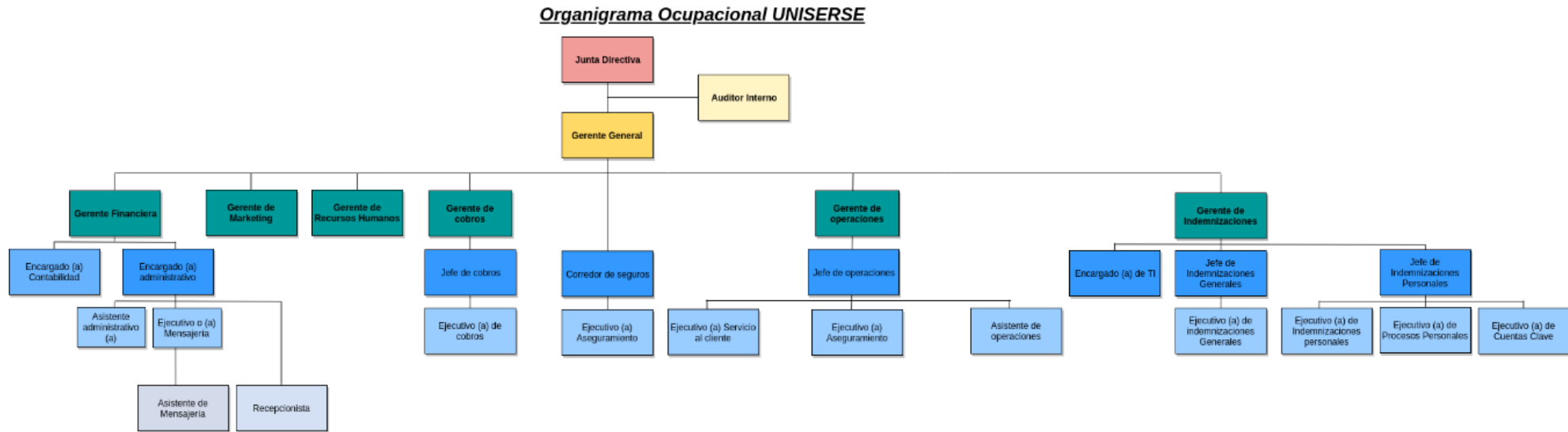
Para esta etapa se recomienda tomar en cuenta la jefatura administrativa actual, ya que posee amplio conocimiento de la empresa, colaboradores, objetivos estratégicos, procesos que actualmente se aplican a la empresa; además, cuenta con las competencias para ocupar esa responsabilidad y con una licenciatura en administración de recursos humanos.

Un aspecto por tomar en consideración es que se debe contar con un presupuesto con el que se pueda cubrir la jefatura administrativa que queda disponible. De acuerdo con la demanda de trabajo en el puesto, a futuro se recomienda valorar la opción de contratación de un asistente de recursos humanos.

A continuación, se presenta la propuesta del nuevo organigrama en la Figura 20.

**Figura 20**

*Organigrama Ocupacional UNISERSE*



*Nota.* Elaboración propia con base en el Manual Descriptivo de Puestos Propuesto

## **Creación del proceso de clasificación de puestos**

### **1. Creación de perfiles y desarrollo de un manual de puestos**

En la segunda etapa se inicia con la creación de los perfiles de puestos y el manual de puestos que se encuentra en el Anexo 37, para que el departamento de recursos humanos cuente con una base de consulta al momento de surgir una vacante. Así, el proceso de reclutamiento y selección será acorde a cada perfil y la contratación será la adecuada de acuerdo con lo estipulado en cada perfil, lo que permitirá que la persona encargada del proceso lo planee de la forma más idónea para que se adecue a lo que realmente se requiere.

Además, es necesario que los colaboradores cuenten con el acceso a un perfil donde puedan consultar sus tareas, las jerarquías, las dependencias de cada puesto y conocimientos requeridos para cumplir a cabalidad sus actividades. Se recomienda que se tome en cuenta el manual de puestos en el proceso de capacitación y desarrollo, de forma que se haga una revisión de las necesidades de cada puesto, con la finalidad de que se valoren los conocimientos que posee cada persona en comparación con lo estipulado en los perfiles y, con base a ese análisis, programar las capacitaciones que se crean necesarias. Los perfiles que se crearon en el manual de puestos se detallan en la Tabla 2.

**Tabla 2***Nombre de los puestos actuales y nombre de los puestos sugeridos*

<b>Nombre de puestos actuales</b>	<b>Nombre de puestos sugeridos</b>
Contadora	Encargado (a) de Contabilidad
Encargada Administrativa	Encargado (a) Administrativo
Asistente Administrativo	Asistente Administrativo
Gerente de Operaciones	Gerente de Operaciones
Servicio al Cliente	Ejecutivo (a) de Servicio al Cliente
Asistente de Operaciones	Asistente de Operaciones
Ejecutivo de Aseguramiento	Ejecutivo (a) de Aseguramiento
Jefe de Operaciones	Jefe de Operaciones
Auditor Interno	Auditor (a) Interno
Gerente de Cobros	Gerente de Cobros
Ejecutiva de Cobranza	Jefe de Cobros
Ejecutiva de Cobranza	Ejecutivo (a) de Cobranza
Corredor de Seguros	Corredor de Seguros
Presidente	Presidente
Gerente General	Gerente General
Director de Estrategia	Gerente de Indemnizaciones
Gerente Financiera	Gerente Financiero (a)
Gerente de Mercadeo	Gerente de Marketing
Sistemas de Información	Encargado de TI
Mensajería	Ejecutivo (a) de mensajería
Mensajería	Asistente de mensajería
Recepción	Recepcionista
Ejecutivo de Indemnizaciones	Jefe de Indemnizaciones Generales
Ejecutiva de Indemnizaciones	Ejecutivo de Indemnizaciones Generales
Ejecutivo de Procesos	Ejecutivo (a) de Procesos Personales
Ejecutivo de Indemnizaciones	Ejecutivo (a) de Indemnizaciones Personales
Ejecutiva de Cuentas Clave	Jefe de Indemnizaciones Personales
Ejecutiva de Cuentas Clave	Ejecutivo (a) de Cuentas Clave
Nuevo Puesto	Gerente de Recursos Humanos

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

La propuesta de los nombres sugeridos nace de acuerdo con las responsabilidades detectadas durante la recolección de información de la empresa, sobre las tareas que son necesarias para cumplir a cabalidad con cada puesto de

trabajo y el desarrollo del manual de puestos. Se sugiere la creación de un puesto de gerente de recursos humanos con la finalidad de que tenga a cargo el departamento de recursos humanos. Se adjunta el manual de puestos en Anexo 37.

Se recomienda una revisión periódica de cada seis meses, para mantener en constante actualización el manual de puestos.

## **Mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección**

### **1. Establecimiento de procedimientos de reclutamiento y selección**

Con base en el diagnóstico realizado en el Capítulo IV, se determina que la empresa UNISERSE carece de estándares para el proceso de reclutamiento y selección; por lo que se proponen procedimientos a seguir, con herramientas que optimizan el proceso que, bien estructurado, promueve contrataciones eficientes para la empresa. A continuación, se detalla el procedimiento sugerido para el proceso de reclutamiento y selección.

#### **Reclutamiento**

1. Actualmente, en la empresa surge el requerimiento de personal de manera verbal, únicamente utilizando una solicitud de empleo, formato de entrevista telefónica y guía de entrevista presencial, que se encuentran en los Anexos 5, 9 y 10, sin dejar como evidencia una solicitud de la vacante. Debido a esto, se sugiere realizar la requisición de personal adjunta en el Anexo 14 de manera formal, en la cual se indique información sobre el puesto solicitado, tipo de contrato, dedicación laboral, horario, y razón de la solicitud.

2. Decidir si se realiza el reclutamiento interno o externo.

Es importante, dar prioridad a los colaboradores de la empresa al momento de cubrir una vacante, con el fin de que se sientan motivados por la oportunidad de crecer dentro de la organización. Es recomendable que se comunique por medio del departamento de recursos humanos el puesto a cubrir, asignando una fecha límite para recibir todas las solicitudes. De contar con un visto bueno por parte de la gerencia, se procede con la etapa de selección con el candidato idóneo al puesto.

3. En caso de que no se encuentre de manera interna al candidato, se procede con un reclutamiento, con la publicación de la vacante en distintas bolsas de empleo, dependiendo del tipo de puesto a cubrir; por ejemplo, bases de datos de municipalidades, redes sociales y pagina web de la institución, empleos.net, computrabajo.co.cr, elemplo.com, acciontrabajo.co.cr y Encuentra 24.

4. Una vez publicada la vacante, se procede con la recepción del curriculum de todos los candidatos.

5. Se realiza el análisis de los curriculum y se filtran de acuerdo con los requerimientos del puesto.

### **Selección**

1. Se seleccionan los curriculum más adecuados al puesto de acuerdo con el perfil diseñado en el Manual de Puestos presentado en el Anexo 37.

2. Se realiza una entrevista corta y preliminar vía teléfono, usando la guía con la que cuenta actualmente la empresa, con el fin de conocer la disponibilidad del candidato y la pretensión salarial a la que aspira este, para determinar si el candidato se ajusta al perfil solicitado y si a este le interesa optar por el puesto.

3. Filtro de candidatos para entrevista presencial, considerar los que más se ajustan al perfil requerido en función a su formación académica, conocimientos específicos y experiencia laboral, así como interés del oferente con respecto a funciones del puesto, jornada laboral, y salario de la posición.

4. Se llama a entrevista presencial a los postulantes.

5. Una vez se presente el candidato a la entrevista a la compañía, el mismo deberá aportar su curriculum vitae actualizado junto con sus atestados, los mismos previo se pueden presentar de manera digital, así como completar la solicitud de empleo propuesta de acuerdo con el Anexo 15.

6. Se realiza la entrevista presencial utilizando la nueva guía para la elaboración de entrevista propuesto en el Anexo 16 a la empresa. A su vez, se recomienda la aplicación de alguna prueba de idoneidad que permita obtener un mejor filtro de candidatos.

7. Una vez finalizado el proceso de entrevista, la persona responsable de Recursos Humanos y el jefe del departamento analizan las entrevistas efectuadas, a cada candidato, seleccionando la terna final, con base en los puntajes máximos de: formación académica, conocimientos específicos, experiencia laboral, otros requisitos adicionales al puesto tales como: licencia de conducir y criterio de la jefatura.

8. Se procede a verificar las constancias de las referencias laborales presentadas para corroborar la información brindada de sus empleos anteriores.

9. Evaluación de candidatos de acuerdo a la información obtenida en la entrevista.

10. Presentación de resultados de acuerdo con el puntaje más alto de la calificación realizada de la terna final y la recomendación del candidato idóneo de parte de Recursos Humanos y el jefe del departamento a la Gerencia respectiva.

11. Una vez finalizado el proceso de selección, se procede a completar la requisición de personal y la acción de personal, indicando el nombre de la persona que ingresa al puesto, según el visto bueno para contratación del candidato por parte de la gerencia que corresponde, la jefatura y el departamento de recursos humanos. En caso que el candidato elegido no acepte, se contrata al siguiente con mejor calificación en la terna.

12. Contratación del nuevo colaborador mediante una llamada telefónica y una notificación electrónica, donde se indican aspectos contractuales de la posición por parte del departamento de recursos humanos solicitando al candidato la confirmación de ingreso.

13. Una vez contratado, se sugiere realizar la inducción mediante el nuevo formato propuesto como se muestra en el Anexo 17.

## 2. Desarrollo de herramientas de aplicación

Para el correcto desarrollo del proceso de reclutamiento y selección, como se mencionó anteriormente, se proponen las siguientes herramientas, las cuales se encuentran adjuntas en los anexos que se detallan en la Tabla 3.

**Tabla 3**

*Código de herramientas propuestas para el proceso de reclutamiento y selección*

<b>Código</b>	<b>Herramienta</b>	<b>N.º de Anexo</b>
F-RH-01	Requisición de personal	14
F-RH-02	Solicitud de empleo	15
F-RH-03	Guía para la elaboración de entrevista	16
F-RH-04	Inducción de personal	17

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

## Estandarización del proceso de capacitación y desarrollo

### 1. Establecimiento de procedimientos de capacitación y desarrollo

1. Se sugiere realizar una Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) de manera anual, con el nuevo formato propuesto en el Anexo 18, para determinar cuáles son las áreas por fortalecer del personal.

2. Una vez se cuente con el DNC, se recomienda utilizar el formato de Herramienta de Ejecución y Seguimiento de Capacitación propuesto en el Anexo 19, cambiando de manera anual con base al DNC que se obtenga. De acuerdo con el plan propuesto por la gerencia como resultado del taller aplicado, se debe tener como base el Anexo 36.

3. Recursos humanos realiza una contratación o selección de manera mensual de los capacitadores o la empresa a la que se le va a contratar, realizando las corroboraciones sobre la necesidad y lo ofrecido y, una vez determinada, se convoca a los participantes.

4. Una vez los colaboradores hayan asistido a la capacitación, deberán realizar la evaluación de efectividad de capacitación propuesta de acuerdo con el Anexo 20, con el fin de determinar si se cumplió con los objetivos establecidos.

5. Los colaboradores entregan el certificado al departamento de recursos humanos, con la finalidad de que coadyuve a la integración y prestación de servicios de calidad, fortaleciendo al recurso humano de la organización.

6. Recursos Humanos procede con el archivo del certificado en el expediente para dejar evidencia de la capacitación recibida por parte del colaborador y a la vez cumplir con los requerimientos de desempeño.

## **2. Desarrollo de herramientas de aplicación y evaluación**

Para el correcto desarrollo del proceso de capacitación, como se mencionó anteriormente, se proponen las siguientes herramientas (Tabla 4) las cuales se encuentran adjuntas en los anexos.

**Tabla 4***Código de herramientas propuestas para el proceso de capacitación y desarrollo*

<b>Código</b>	<b>Herramienta</b>	<b>N.º Anexo</b>
F-RH-05	Cuestionario para Diagnóstico de Necesidades de Capacitación	18
F-RH-06	Herramienta de Ejecución y Seguimiento de Capacitación	19
F-RH-07	Evaluación de efectividad de capacitación	20

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

### **3. Desarrollo de un cronograma de capacitación a nivel general.**

Como se mencionó anteriormente, y por medio del taller aplicado, es necesario que se realice un cronograma de capacitación con las necesidades detectadas y con los temas que en él se sugirieron. Este puede ser modificado en el transcurso del tiempo en caso de que surja alguna capacitación que no estaba programada u otra capacitación ya brindada que se debe reforzar más adelante.

Como se muestra en la Tabla 5, se propone un cronograma general como inicio para el año 2021, de acuerdo con las necesidades actuales detectadas por la gerencia en el taller aplicado, con la finalidad de capacitar al personal de UNISERSE y alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa, es importante mencionar que se puede aprovechar el recurso interno para crear un programa de formador de formadores, seleccionando al personal que cuente con las capacidades adecuadas para transferir el conocimiento.

Para el seguimiento del cronograma, se presenta la información mediante un ejemplo de la Herramienta de Ejecución y Seguimiento de Capacitación propuesta en el Anexo 36.

**Tabla 5**  
*Cronograma general de capacitaciones internas*

<b>Bloque Básico</b>					
<b>Cursos</b>	<b>Administrativo</b>	<b>Aseguramiento</b>	<b>Cobranza</b>	<b>Indemnizaciones</b>	<b>Mes</b>
Los Seguros, Qué son, Historia, Mercado, Marco legal y UNISERSE	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Junio
Introducción al Servicio al Cliente	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Junio
Introducción a los Reclamos de líneas Personales	N/A	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Julio
Introducción a los Reclamos de líneas de Daños	N/A	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Julio
Introducción a la Gestión de Aseguramiento	N/A	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Agosto
Introducción a los Sistemas de Información	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Agosto
<b>Bloque Intermedio</b>					
<b>Cursos</b>	<b>Administrativo</b>	<b>Aseguramiento</b>	<b>Cobros</b>	<b>Reclamos</b>	<b>Mes</b>
Servicio al Cliente	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Septiembre
Reclamos de líneas Personales	N/A	Obligatorio	N/A	Obligatorio	Septiembre
Reclamos de líneas de Daños	N/A	Obligatorio	N/A	Obligatorio	Octubre
Gestión de Aseguramiento	N/A	Obligatorio	N/A	Obligatorio	Octubre
Sistemas de Información Seguros 2000	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Noviembre
Sistemas de Información Trámites	N/A	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Noviembre
Sistemas de Información Reclamos	N/A	Obligatorio	N/A	Obligatorio	Diciembre
Sistemas de Información Cobros	N/A	N/A	Obligatorio	N/A	Diciembre
<b>Boque Avanzado</b>					
<b>Cursos</b>	<b>Administrativo</b>	<b>Aseguramiento</b>	<b>Cobros</b>	<b>Reclamos</b>	<b>Mes</b>
Capacitaciones sobre productos	N/A	Opcional	Opcional	Opcional	Coordinar dependiente de los productos

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

## **Creación del proceso de gestión y evaluación del desempeño**

### **1. Establecimiento de procedimientos de gestión y evaluación de desempeño**

Como se indicó en el Capítulo 4, según lo conversado en el taller, actualmente en UNISERSE no se aplica una gestión y evaluación del desempeño. Antes, se evaluaba el cumplimiento del Manual de Procedimientos, que tiene relación con la puntualidad, la vestimenta y los valores de la compañía, mas no así una evaluación directa al desempeño del personal. Este proceso era ejecutado por parte de los jefes para el conocimiento propio de cada departamento, los resultados no llegaban al departamento administrativo, por lo cual no se le daba el seguimiento adecuado y con el tiempo se dejó de hacer.

En el taller impartido se determina que es necesario implementar nuevamente una evaluación, que tome en cuenta el desempeño laboral de cada colaborador, con el fin de que su aplicación y seguimiento sea realizado por el departamento de recursos humanos de manera semestral.

De esta manera, se proponen los siguientes pasos para cumplir a cabalidad con una gestión y evaluación del desempeño:

1. Inicialmente, se debe tomar en cuenta el Instructivo para la aplicación de la gestión y evaluación del desempeño en UNISERSE, como se muestra en el Anexo 21.
2. Seguidamente, el colaborador debe realizarse una autoevaluación del desempeño de manera semestral, como se muestra en el Anexo 22, en la cual se evalúa el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales, previamente establecidos.

3. Cuando el colaborador haya realizado su autoevaluación, el jefe inmediato se reunirá con este para verificar los resultados obtenidos, con base a la herramienta del Anexo 23, donde el superior evaluará las metas alcanzadas de cada subordinado y, sobre esos resultados, determinar el nivel de su aporte a los objetivos de la compañía.
4. Una vez obtenidos los resultados de ambas evaluaciones se calificará de acuerdo con los cinco criterios establecidos.

**Tabla 6**  
*Criterios de Evaluación*

Calificación Total	Criterio de Evaluación
<b>-59%</b>	Deficiente
<b>60% a 75%</b>	Regular
<b>76% a 90%</b>	Satisfactorio
<b>100%</b>	Sobresaliente

5. Inmediatamente, Recursos Humanos deberá calcular el promedio de la nota final obtenida, en relación con el Anexo 24.
6. En caso de que el colaborador no se sienta satisfecho con su nota final de evaluación, podrá apelar y solicitar una nueva revisión.
7. Se propone la implementación de un cronograma de evaluación de desempeño por departamentos de manera semestral, como se observa en el Anexo 25, para contar con un mayor control de las evaluaciones del desempeño que se vayan desarrollando.

## 2. Desarrollo de herramientas de aplicación

Para el correcto desarrollo del proceso de gestión y evaluación del desempeño, como se mencionó anteriormente, se proponen las siguientes herramientas (Tabla 6).

### **Tabla 7**

*Código de herramientas propuestas para el proceso de evaluación*

<b>Código</b>	<b>Herramienta</b>	<b>N° Anexo</b>
F-RH-08	Metas de Autoevaluación de Desempeño	22
F-RH-09	Metas de Gestión y Evaluación de desempeño Jefe a subordinado	23
F-RH-10	Resultados de Gestión y Evaluación de desempeño	24
F-RH-11	Calendario de Gestión y Evaluación de Desempeño SEMESTRAL	25

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO VI

## 6.1 Conclusiones

A continuación, se presentan una serie de conclusiones obtenidas durante el desarrollo de la investigación:

1. En el proceso del desarrollo de trabajo final de graduación, se determinó que, a pesar de que la empresa cuenta con 23 años de estar en el mercado de seguros, no posee un departamento de recursos humanos estructurado de manera formal, ya que estos procesos se ejecutan de forma empírica. Con la propuesta de estructurar dicho departamento, se lograría tener una mejor gestión del desarrollo del personal.
2. Con base al diagnóstico realizado y presentado en el Capítulo IV, se determinó que la empresa no cuenta con un proceso de clasificación de puestos; por ende, no existe un manual descriptivo de puestos que permita utilizarse como guía para el proceso de contratación, ni un organigrama actualizado con las posiciones y jerarquías correctas.
3. Otro punto importante es que no existe un proceso estructurado de reclutamiento y selección, lo cual impacta de manera directa las contrataciones, ya que solo se utilizan los siguientes instrumentos: entrevista telefónica, guía de entrevista presencial (la cual no es idónea para formalizar el proceso), calificación de candidatos, solicitud de empleo y la acción de personal.
4. Además, la empresa no cuenta con un plan de inducción adecuado que permita brindar la adecuada adaptación a la cultura organizacional y para la alineación con el desempeño de sus tareas.

5. Asimismo, la empresa no cuenta con un proceso estructurado de capacitación y desarrollo de personal, ya que solamente se realiza de manera esporádica y sin un diagnóstico previo que permita determinar las necesidades reales de capacitación de cada colaborador y estas se realizan cuando surge una necesidad inmediata y sin planificación.
6. Por otra parte, la empresa anteriormente aplicaba una evaluación de desempeño que no medía el rendimiento y la conducta de los trabajadores, ya que se evaluaban aspectos de políticas de la empresa y no del desempeño como tal. Esta herramienta hace muchos años se dejó de utilizar y actualmente no se aplica ningún tipo de evaluación de desempeño al colaborador.

## 6.2 Recomendaciones

1. Por medio de los resultados obtenidos con el diagnóstico a la empresa UNISERSE Costa Rica, se determinó la inexistencia del departamento de recursos humanos, por lo que se propone una serie de recomendaciones a tomar en consideración.

2. Se recomienda la creación de una estructura de recursos humanos que contemple la posición de la persona responsable del departamento, así como tomar en consideración el organigrama actualizado, que incluye una propuesta de nuevos nombres para los puestos.

3. Como siguiente recomendación, se plantea crear el proceso de clasificación de puestos, aplicando tanto el manual de puestos como el organigrama actualizado propuesto, que toma en consideración todos los departamentos de la organización. Así también, es recomendable la revisión periódica anual para su respectiva actualización.

4. Se recomienda implementar el proceso de reclutamiento y selección, tomando en cuenta el procedimiento a seguir que se ha sugerido y el desarrollo de las herramientas de aplicación creadas. Asimismo, se recomienda la revisión de la Hoja de Trabajo para evaluar Candidatos que se utiliza actualmente, ya que dentro de los criterios a evaluar se encuentra el diseño curricular, el cual puede ser considerado como subjetivo y discriminatorio.

5. De igual manera, cuando una persona ingresa nueva o asciende, no existe un plan de entrenamiento estructurado, por lo que se recomienda tomar en cuenta el plan de inducción propuesto.

6. Se sugiere la estandarización del proceso de capacitación y desarrollo, mediante la aplicación de un procedimiento adecuado, el desarrollo de herramientas y un cronograma de capacitación a nivel general. Esto incluye, además el DNC, un plan de capacitación anual y una evaluación de la efectividad de capacitación.

7. Se recomienda la aplicación de las herramientas presentadas para el proceso de gestión y evaluación de desempeño de forma semestral, como lo son las metas de autoevaluación de desempeño, metas de gestión y evaluación de desempeño jefe a subordinado y, por último, los resultados de gestión y evaluación de desempeño, todo esto para lograr una mayor productividad de los colaboradores y se cumpla con los objetivos planteados de la organización.

8. Se propone, finalmente, la implementación de un departamento de recursos humanos que cumpla con las necesidades estratégicas de UNISERSE Costa Rica, con procesos como: clasificación de puestos, reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, así como gestión y evaluación del desempeño; que generen un impacto positivo para los colaboradores y su desempeño en la empresa UNISERSE Costa Rica.

## Referencias bibliográficas

Alfaro, M. (2012). *Administración de personal*. (1ª ed.). RED TERCER MILENIO S.

C. Recuperado de:

[http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Administracion\\_de\\_personal.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Administracion_de_personal.pdf)

Alles, M. (2011). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Editorial Granica.

Recuperado de:

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioutnsp/reader.action?docID=3225351&query=#>

Alles, M. (2012). *Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer*. (1ª ed.). Ediciones Granica. Recuperado de:

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioutnsp/reader.action?docID=3219695&query=Manual+descriptivo+de+puestos#>

Alles, M. (2012). *Diccionario de términos de recursos humanos*. Editorial Granica.

Recuperado de:

[https://books.google.co.cr/books?id=SXZfAAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q=diagnostico&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=SXZfAAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q=diagnostico&f=false)

Alles, M. (2014). *La marca recursos humanos: Cómo lograr prestigio dentro de la organización*. Ediciones Granica. Recuperado de:

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioutnsp/reader.action?docID=3224844&query=subsistemas+de+recursos+humanos>.

Aparicio, S. (2017). *Trabaja inteligente (mente): Estrategias de Inteligencia Emocional para convertirte en el líder que siempre quisiste ser*. Mestas Ediciones. Recuperado de: [https://books.google.co.cr/books?id=\\_d5YDgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=_d5YDgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false)

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (2015). *Reforma Procesal Laboral*. Recuperado de: <http://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/rpl/Ley%209343%20Reforma%20Procesal%20Laboral.pdf>

Barco, Y., & Calderón, E. (2015). *Propuesta para la creación e implementación de un departamento de talento humano en la empresa "Metales y Afines S.A." de la ciudad de Guayaquil*. (Tesis de graduación-Ingeniería). Universidad de Guayaquil, Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/11287/1/TESIS%20YENIFFER%20CALDERON%20-%20EDWIN%20CALDERON.pdf>

Barrios, B. (2010). *Creación de la unidad administrativa de recursos humanos en una empresa con funciones de almacén general de depósito*. (Tesis de grado-Licenciatura). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado de: [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_3667.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3667.pdf)

Benavides, R. (2014). *Administración*. Mc Graw Hill Education. Recuperado de:  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioutnsp/reader.action?docID=3220910&query=tipos+de+reclutamiento#>

Borbón, M., Prendas, A., & Rodríguez, G. (2013). *Propuesta de una estrategia de administración de Recursos Humanos para la empresa Productos Ujarrás S. A.* (Tesis-Licenciatura). Universidad de Costa Rica. Costa Rica.

Cáceres, J. (2010). *Creación de la unidad de recursos humanos en la empresa petroservicios, S. A.* (Tesis de grado-Licenciatura). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado de:  
[http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_3635.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3635.pdf)

Castillo, J. (2012) *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad* (3a. ed.). Ecoe Ediciones. ProQuest Ebook Central Recuperado de:  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioutnsp/detail.action?docID=3198451>

Castillo, W., Salamanca, H., & Sorto, E. (2012). *Creación de un Departamento de Recursos Humanos para el mejoramiento del desempeño administrativo en la Asociación Cooperativa de ahorro, crédito y consumo de empleados de educación zona Oriental de Responsabilidad Limitada (Acodezo de R.L.) en la ciudad de San Miguel, año 2012*. Universidad del Salvador Facultad Multidisciplinaria Oriental Departamentos de Ciencias Económicas Sección

de Administración de Empresas. Salvador. Recuperado de:  
<http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/5913/1/50107942.pdf>

Cerdas, R., Chinchilla, M., Gonzalez, S., Mesén, C. (2016). *Propuesta de estrategia de recursos humanos para empresa familiar del área automotriz*. (Seminario de graduación) Universidad de Costa Rica. Costa Rica. Recuperado de:  
<http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/5339/1/40140.pdf>

Chiavenato, I. (2007) *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (8a. ed.), McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de:  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioutnsp/reader.action?docID=3214388&query=capacitaci%C3%B3n+recursos+humanos>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones.* (9ª edición). McGRAW-HILL

Chocontá, J., & Rodríguez, L. (2017). *Propuesta para la creación del Departamento de Talento Humano de la empresa Pegamaster Ltda. De la ciudad de Sogamoso - Boyacá.* (Trabajo de Grado-Administrador) Universidad Pedagógica y Tecnológica De Colombia Facultad Seccional Sogamoso Escuela De Administración De Empresas Sogamoso, Colombia. Recuperado de: <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1923/1/TGT-645.pdf>

Colectivo de Autores. (2011). *Manual de selección de personal*. CEP, S.L.

Recuperado de

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioutnsp/reader.action?docID=3217>

[066&query=seleccion+de+personal](https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioutnsp/reader.action?docID=3217066&query=seleccion+de+personal)

Córdova, V., & Solórzano, J. (2012). *Creación del departamento de gestión humana*

*de la empresa ESFEL S.A “Esmaltes ferro Eljuri”*. (Tesis de grado-

Licenciatura). Universidad Politécnica Salesiana. Ecuador Cuenca.

Recuperado de:

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2916/1/UPS-CT002475.pdf>

Daul, A., & Ibarra, P. (2015). *Implementación de un departamento de recursos*

*humanos en la empresa de transportes TIA S. A.* (Tesis de graduación-

Ingeniería). Universidad del Pacifico, Ecuador. Recuperado de:

<http://repositorio.upacifico.edu.ec/bitstream/40000/89/1/TNE-UPAC->

[17630.pdf](http://repositorio.upacifico.edu.ec/bitstream/40000/89/1/TNE-UPAC-17630.pdf)

Díaz, M., & Martínez, C. (2006). *Propuesta para la creación del departamento de*

*talento humano para la empresa M.R.G.E.U.* (Tesis de graduación-

Administrador). Universidad de la Salle, Colombia. Recuperado de:

<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4244/T11.06%20D54>

[3p.pdf;jsessionid=E31464C8040DEFD8CFF99B7BF7E3AFD6?sequence=1](http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4244/T11.06%20D543p.pdf;jsessionid=E31464C8040DEFD8CFF99B7BF7E3AFD6?sequence=1)

Dolan, S., Cabrera, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los*

*Recursos Humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital*

*humano en tiempos de transformación*. (3ª. Ed.) McGraw-Hill. Recuperado de:

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioutnsp/reader.action?docID=3194829&query=procesos+de+recursos+humanos>

Editorial Vértice. (2011). *Retribución de personal Recursos humanos*. Publicaciones

Vértice S. L. Recuperado de:

[https://books.google.co.cr/books?id=Hbq\\_kXSc4Z8C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=Hbq_kXSc4Z8C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false)

Estaún, M. (2019). *Tendencias en Recursos Humanos para 2019. Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores*. Recuperado de:

[https://www.people-progress.com/blog/tendencias-en-recursos-humanos-para-2019\\_1](https://www.people-progress.com/blog/tendencias-en-recursos-humanos-para-2019_1)

Erraez, J., & Olsón, D. (2011). *Creación del departamento de recursos humanos en la ilustre municipalidad del cantón Guachapala periodo 2010 – 2011*. (Tesis de graduación-Licenciatura). Universidad de Cuenca, Ecuador. Recuperado de: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1190/1/tad1041.pdf>

Fernández, F. (2017). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos: UF0345*. Editorial Tutor Formación, ProQuest Ebook Central, Recuperado de:

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioutnsp/detail.action?docID=48701>

99

Fernández, E., & Junquera, B. (2013). *Iniciación a los recursos humanos*. Septem Ediciones. Recuperado de: <https://books.google.co.cr/books?id=rhGnBAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=que+es+recursos+humanos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjV7JXUyOTgAhVRjlkKHRIUAsQ6AEIPTAE#v=onepage&q=que%20es%20recursos%20humanos&f=false>

Ferrell, O., & Hartline, M. (2012). *Estrategia de marketing*. Editorial Cengage Learning Inc. Recuperado de: <https://books.google.co.cr/books?id=PHHMsYlyh1wC&pg=PA142&dq=que+es+el+esquema+de+las+cuatro+acciones&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiMy7zahtzpAhUckHIEHfodBPsQ6AEINDAC#v=onepage&q=142&f=false>

Flores, P. (2011). *Desarrollo y creación del Departamento de Recursos Humanos en la empresa "Syl Trading Co." Cuenca*. (Tesis-Ingeniería). Universidad de Cuenca Facultad de Ciencias Químicas Escuela de Ingeniería Industrial. Ecuador. Recuperado de: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/806/1/tn196.pdf>

Flores, R. (2014). *Administración de recursos humanos*. Editorial digital UNID. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioutnsp/reader.action?docID=5307889&query=reclutamiento+>

González, A. (2006). *Métodos de compensación basados en competencias*.

Ediciones Uninorte. Recuperado de:

<https://books.google.co.cr/books?id=v3qclemGtvkC&pg=PA245&dq=evaluacion+del+desempe%C3%B1o+chiavenato&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiqo8S28eTgAhXkx1kKHXP6wQ6AEIJAA#v=onepage&q=evaluacion%20de%20desempe%C3%B1o%20chiavenato&f=false>

Grados, J. (2013). *Reclutamiento: selección, contratación e inducción del personal*.

(Cuarta ed.) El manual moderno. Recuperado de:

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioutnsp/reader.action?docID=3219449&query=tipos+de+reclutamiento#>

Hidalgo, B., & Hidalgo, A. (2012). *Remuneraciones inteligentes: una mirada sencilla*

*para atraer, retener y motivar al talento*. Ediciones Granica, Recuperado de:

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioutnsp/reader.action?docID=4824296&query=manual+de+puestos>

Juárez, J., & León, M. (2014). *Diseño e implementación del área de talento humano*

*en la Clínica Santa Rosa S.A.C. de Sullana*. (Tesis de pregrado-Licenciatura)

Universidad de Piura. Piura, Perú. Recuperado de:

[https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2686/AE\\_271.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2686/AE_271.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Leonett, M. (2011). *Creación de un departamento de recursos humanos para la*

*empresa multiservicios GEOVEN, C.A. Maturín Edo. Monagas*. (Trabajo de

grado-Licenciatura). Universidad del Oriente. Maturín, Venezuela.

Recuperado de:

[http://ri2.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/1832/2/352.29\\_L524c\\_01.pdf](http://ri2.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/1832/2/352.29_L524c_01.pdf)

Méndez, G, Del Valle, M., & Salas, L. (2015). *Diseño de los procesos de planificación y provisión de personal para el mejoramiento de la gestión del recurso humanos en InnovaPlant de Costa Rica*. (Proyecto de graduación-Licenciatura). Universidad de Costa Rica. Costa Rica.

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (1943). *Código de Trabajo de Costa Rica Actualizado con la: Reforma Procesal Laboral*. Palacio Nacional, San José.

Recuperado de: [http://www.mtss.go.cr/elministerio/marco-legal/documentos/Codigo\\_Trabajo\\_RPL.pdf](http://www.mtss.go.cr/elministerio/marco-legal/documentos/Codigo_Trabajo_RPL.pdf)

Montalván, C. (1999). *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*.

Universidad Iberoamericana. Recuperado de:

[https://books.google.co.cr/books?id=\\_Li6utAkc7kC&pg=PA16&dq=importancia+recursos+humanos+en+las+empresas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj\\_6o7YuZziAhXxmeAKHRh6Ab8Q6AEIJzAA#v=onepage&q=importancia%20recursos%20humanos%20en%20las%20empresas&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=_Li6utAkc7kC&pg=PA16&dq=importancia+recursos+humanos+en+las+empresas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj_6o7YuZziAhXxmeAKHRh6Ab8Q6AEIJzAA#v=onepage&q=importancia%20recursos%20humanos%20en%20las%20empresas&f=false)

Munuera, J., & Rodriguez, A. (2007). *Estrategias de marketing un enfoque basado en el proceso de dirección*. Editorial ESIC. Recuperado de:

<https://books.google.co.cr/books?id=aj7wABSD7-MC&pg=PA34&dq=estrategia+significado&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjG8>

62X07rjAhVoxFkKHcdXAJcQ6AEIRjAF#v=onepage&q=estrategia%20significado&f=false

Muñoz, M., & Ramírez, K. (2010). *Diseño y propuesta del área de recurso humano en la cervecería Kunstmann*. (Tesis de graduación-Administrador). Universidad Austral de Chile, Chile. Recuperado de: <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2010/fem971d/doc/fem971d.pdf>

Ortiz, D. (2009). *Implementación de los Subsistemas de Recursos Humanos en la Dirección General de Talento Humano de la Asamblea Nacional, sobre la base del Mejoramiento de Procesos*. (Trabajo de titulación-Psicología). Universidad de las Américas. Ecuador. Recuperado de: <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/1781/1/UDLA-EC-TPO-2009-03.pdf>

Poc, D. (2013). *Proceso de implementación del departamento de talento humano en la empresa Macsam, S.A., de Cobán, A.V.* (Tesis de grado-Licenciatura). Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Poc-Delmy.pdf>

Retana, A. (2017). *Reforma procesal laboral: impacto, retos y acciones prioritarias*. (2ª ed.). Costa Rica.

Rodríguez, J. (2004). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Editorial UOC. Recuperado de: [https://books.google.co.cr/books?id=F5iqQr\\_Q9dkC&printsec=frontcover&d](https://books.google.co.cr/books?id=F5iqQr_Q9dkC&printsec=frontcover&d)

q=El+modelo+de+gesti%C3%B3n+de+recursos+humanos.&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiYhZrH2sjtAhXKt1kKHRVhDmQQ6AEwAHoECAEQAg#v=onepage&q=El%20modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos.&f=false

Sánchez, M. (2013). *Gestión de Recursos Humanos*. Editorial CEP S.L. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioutnsp/reader.action?docID=4499039&query=recursos+humanos>

Sánchez, M. (2014). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*. Editorial CEP, S.L. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioutnsp/reader.action?docID=4184437&query=predictores%2Brecursos%2Bhumanos>

Sánchez, S., & Osorio L. (2014). *Propuesta para la creación del área de talento humano en el Fondo de valorización del municipio de Medellín-Fonvalmed* (Trabajo de Grado-Licenciatura) Universidad de Medellín Facultad de Ciencias Administrativas Económicas y Contables especialización en gestión del talento humano y la productividad. Medellín, Colombia. Recuperado de: <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/1115/Propuesta%20para%20la%20creaci%C3%B3n%20del%20%C3%A1rea%20de%20talento%20humano%20en%20el%20Fondo%20de%20valorizaci%C3%B3n%20de%20el%20municipio%20de%20Medell%C3%ADn-FONVALMED.pdf?sequence=1>

UNISERSE. (2018). *Manual de Procedimientos de UNISERSE*. La Uruca, Costa Rica

Wayne, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. (11ª Ed.). Pearson educación.

Werther, W. B., Davis, K., & Guzmán, B. M. P. (2014). *Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano* (7ª ed.). McGraw Hill Interamericana  
Recuperado de:

<https://glifos.unitec.edu/library/index.php?title=178690&lang=%20%20&query=@title=Special:GSMSearchPage@process=@field1=encabezamiento@value1=ADMINISTRACION%20%20ADMINISTRACION%20%20%20@mode=advanced&recnum=2&mode=advanced>

Zelaya, J. (2006). *Clasificación de puestos*. UNED. Recuperado de:  
[https://books.google.co.cr/books?id=b\\_v8dAxwRx8C&printsec=frontcover&dq=Manual+descriptivo+de+puestos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjy8dmHptDeAhWDr1kKHf6BCIQQ6AEIJzAA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=b_v8dAxwRx8C&printsec=frontcover&dq=Manual+descriptivo+de+puestos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjy8dmHptDeAhWDr1kKHf6BCIQQ6AEIJzAA#v=onepage&q&f=false)

## Anexos

### Anexo 1. Cuadro de variables

Cuadro de análisis de variables				
Objetivo específico	Variables de estudio	Definición conceptual de la variable	Indicadores	Definición instrumental
1. Identificar las necesidades estratégicas del recurso humano en la empresa UNISERSE Costa Rica.	Estrategia	“Un conjunto de acciones encaminadas al logro de una ventaja competitiva” (Munuera y Rodríguez, 2007, p.34)	Manual de Procedimientos UNISERSE. Portafolio de Negocios UNISERSE.	-Taller con la gerencia y jefaturas. -Revisión documental.
2. Clasificar los procesos e instrumentos existentes de recursos humanos en la empresa UNISERSE Costa Rica.	Instrumentos	Según el autor Rodríguez, “La gestión de recursos humanos debe entenderse como el conjunto de actividades, técnicas e	-Cantidad de instrumentos de reclutamiento y selección que se utilizan.	-Revisión documental.

		<p>instrumentos que se desarrollan y aplican en una empresa, cuyo objetivo consiste en situar a la persona idónea en el puesto adecuado en el momento oportuno, formada y motivada para contribuir eficazmente a la consecución de los objetivos de la organización" (Rodríguez, 2004, p.27)</p>	<p>-Número de instrumentos de capacitación que se ejecutan en la empresa. -Método de evaluaciones de desempeño aplicadas. -Total de instrumentos utilizados para determinar la cultura y clima organizacional.</p>	
<p>3. Diseñar un departamento de recursos humanos que contemple los requerimientos, estrategias y metas de la empresa UNISERSE Costa Rica.</p>	<p>Procesos</p>	<p>"Conjunto de etapas o fases sucesivas de una actividad" (Alles, 2011, p.331)</p>	<p>-Cantidad de colaboradores contratados por año. -Cantidad de procesos llevados a cabo de</p>	<p>- Lista de verificación</p>

			reclutamiento y selección. -Cantidad de capacitaciones impartidas por departamento por año. -Cantidad de procesos llevados a cabo de recursos humanos	
--	--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 2. Matriz de congruencia

<b>Matriz de Congruencia</b>	
<b>TEMA</b>	Departamento de recursos humanos.
<b>TÍTULO</b>	Estudio para la creación de un departamento de recursos humanos dentro de la empresa UNISERSE, La Uruca, San José, Costa Rica en el periodo 2019-2020.
<b>PROPÓSITO</b>	Creación de un departamento de recursos humanos.
<b>OBJETO</b>	Departamento de recursos humanos
<b>SUJETO</b>	Empresa UNISERSE
<b>ESPACIAL Y TEMPORAL</b>	La Uruca, San José, Costa Rica
<b>PROBLEMA, SITUACIÓN, HECHO, FENÓMENO</b>	Inexistencia de procesos tales como reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, gestión y evaluación de desempeño y clasificación de puestos, lo que conlleva a la falta de una unidad de recursos humanos.
<b>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	¿De qué manera la creación de un departamento de recursos humanos va a propiciar una gestión de talento humano que permita el desarrollo de los colaboradores y el cumplimiento de los objetivos empresariales?

<b>(PREGUNTA GENERAL)</b>	
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Proponer la creación de un departamento de recursos humanos en la empresa UNISERSE-Costa Rica orientada a una gestión de talento humano alineada con el desarrollo de los colaboradores y el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar las necesidades estratégicas del recurso humano en la empresa UNISERSE Costa Rica.</li> <li>2. Clasificar los procesos e instrumentos existentes de recursos humanos en la empresa UNISERSE Costa Rica.</li> <li>3. Diseñar un departamento de recursos humanos que contemple los requerimientos, estrategias y metas de la empresa UNISERSE Costa Rica.</li> </ol>
<b>PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN (ESPECÍFICAS)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuál es el manejo de la gestión de recursos humanos de acuerdo a la estrategia existente en UNISERSE Costa Rica?</li> <li>2. ¿Cuáles procesos e instrumentos en materia de recursos humanos son utilizados en la empresa UNISERSE Costa Rica?</li> <li>3. ¿De qué manera la falta de un departamento de recursos humanos afecta el cumplimiento y desarrollo de los objetivos empresariales de UNISERSE Costa Rica?</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia

**Anexo 3. Cuadro N°3 Cronograma de trabajo.**

<b>Cronograma del Plan de Trabajo</b>												
	<b>Cuatrimestre 1</b>				<b>Cuatrimestre 2</b>				<b>Cuatrimestre 3</b>			
	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>	<b>Mes 9</b>	<b>Mes 10</b>	<b>Mes 11</b>	<b>Mes 12</b>
<b>Capítulo I</b>	Introducción											
<b>Capítulo II</b>	Marco Teórico											
<b>Capítulo III</b>	Marco Metodológico											
<b>Capítulo IV</b>		Aplicación de herramientas de recolección de información	Resultados, Interpretación y discusión	Resultados, Interpretación y discusión								
<b>Capítulo V</b>					Instrumentos creados como Propuesta de solución	Instrumentos creados como Propuesta de solución						

Capítulo VI							Conclusiones y recomendaciones	Revisión de Parte de los Lectores y filólogo				
Defensa								Solicitud de cita de defensa				Defensa

Fuente: Elaboración propia


#### Anexo 4. Cuadro N°4 Matriz de estrategias UNISERSE

Matriz de estrategias UNISERSE				
Calidad	Servicio	Competitividad	Tecnología	Idioma inglés
Seguimiento Tramites	Personalizado	Alianzas, Socios comerciales	Sistema Servicio al Cliente	Contratación Personal Bilingüe
Instalaciones Propias	Eficiente	40 años de Experiencia en el Mercado	Sistema Tramites	Atención clientes Extranjeros
Excelente Servicio	Disponibilidad y Facilidad Servicio	Expansión Extranjero (Red de servicio Internacional)	Sistema Seguros	
Satisfacción de Clientes	Personal con Experiencia, Idóneo	Variedad de Líneas para ofrecer	Sistema de cobranza Cartera de Pólizas	
Personal comprometido	Asesoría Personal	Personal capacitado	Sistema de Mensajería	
Auditoria constante en los procesos	Transparencia	Variedad de Corredores con amplia experiencia	Próximo Sistema Contable y de RH	
Comunicación e información continua con los clientes	Ética	Amplia Cartera de Clientes empresariales	Redes sociales y página Web	
	Respeto			
	Atención exclusiva de personal dedicado a la cuenta de los clientes			

Fuente: Elaboración propia

# Herramientas actuales de UNISERSE

## Anexo 5. Solicitud de empleo

<b>SOLICITUD DE EMPLEO</b>				
<b>1. DATOS PERSONALES</b>				
Nombre:		Cédula:		
Dirección:				
Teléfonos: (residencia)		(oficina)		
(celular)		Correo electrónico		
Fecha de nacimiento:		Sexo:		
Nacionalidad:		Estado Civil:		
Tipo de Licencia:				
<b>2. ESTUDIOS SUPERIORES</b>				
Área de Estudios	Institución	Grado Académico	Fecha de Conclusión	
<b>3. OTROS ESTUDIOS</b>				
Programa	Institución	Duración	Fecha de conclusión	
<b>4. OTROS IDIOMAS</b> (Indicar dominio porcentual en cada casilla = 25%, 50%, 75%, 100%)				
Idioma	Lee	Escribe	Habla	Traduce
<b>5. POSICIONES: Incluye las funciones, responsabilidades y logros obtenidos en cada posición desempeñada.</b>				
<b>POSICIÓN ACTUAL</b>				
<b>EMPRESA</b>		<b>POSICIÓN</b>		
Actividad principal de la empresa		Período (mes-año)		
Período (mes-año)		De:	A:	
De:		Nombre y puesto del Jefe Inmediato:		
A:		Ultimo salario:		
		Beneficios adicionales:		
<b>Principales responsabilidades, funciones y logros:</b>				
<b>Razones para buscar nuevas oportunidades:</b>				
<b>POSICIÓN ANTERIOR</b>				
<b>EMPRESA</b>		<b>POSICIÓN</b>		
Actividad principal de la empresa		Período (mes-año)		
Período (mes-año)		De:	A:	
De:		Nombre y puesto del Jefe Inmediato:		
A:		Ultimo salario:		
		Beneficios adicionales:		
<b>Principales responsabilidades, funciones y logros:</b>				

<b>Razones para buscar nuevas oportunidades:</b>				
<b>POSICION TRANSANTERIOR</b>				
<b>EMPRESA</b>		<b>POSICION</b>		
Actividad principal de la empresa		Periodo (mes-año)		
Periodo (mes-año)		De:	A:	
De:		Nombre y puesto del Jefe Inmediato:		
A:		Ultimo salario:		
		Beneficios adicionales:		
<b>Principales responsabilidades, funciones y logros:</b>				
<b>Razones para buscar nuevas oportunidades:</b>				
<b>OTRAS POSICIONES ANTERIORES</b>				
<b>PERIODO (MES-AÑO)</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>POSICION</b>		
<b>6. Enumere otras actividades profesionales remuneradas ejercidas con simultaneidad a las posiciones citadas anteriormente y las fechas correspondientes</b>				
<b>7. Indique otros datos importantes relacionados con su carrera profesional (asociaciones profesionales, Juntas Directivas, etc.)</b>				
<b>8. Indique intereses en su tiempo libre</b>				
<b>9. Señale las áreas de interés para su desarrollo profesional</b>				
<b>10. REFERENCIAS:</b>				
Incluya tres nombres de personas que de alguna manera se han relacionado con usted laboral o profesionalmente. (Preferiblemente jefes inmediatos anteriores)				
<b>Nombre</b>	<b>Lugar de Trabajo</b>	<b>Posición</b>	<b>Teléfono</b>	<b>Email</b>

## Anexo 6. Entrevista para descripción de puestos



# ENTREVISTA PARA DESCRIPCION DE PUESTOS

1. ¿Quién es su jefe inmediato?
  
2. ¿Tiene personal a cargo? ¿Quiénes y que puesto?
  
3. Resuma en una frase su actividad principal del puesto.
  
4. ¿Cuáles sus funciones o tareas que usted desarrolla en su puesto?
  - a. Actividades diarias
  - b. Actividades semanales
  - c. Actividades mensuales
  - d. Otras.
  
5. ¿Qué requisitos necesita la persona que trabaja en este puesto?
  - a. Académicos.

<input type="checkbox"/>	Secundaria	Incompleto	Completo
<input type="checkbox"/>	Técnico Básico		

<input type="checkbox"/>	Técnico superior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Estudios Universitarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Título: \_\_\_\_\_

- b. Experiencia. (MONTAR TABLITA CON RANGOS) 0-1, 1-2, 3-5, MAS DE 5
- c. Conocimiento. (ejemplo, Excel, ingles), otros,

	Nivel de Dominio			
Ofimáticos	N/A	Básico	Intermedio	Avanzado
Word			X	
Excel			X	
Power Point			X	
Inglés			X	

su

se requiere alguna licencia, afiliación u otro de carácter legal.

d. Para puesto

Sí    **Incorporado al Colegio profesional.**     No

- e. Habilidades o competencias.

**6. ¿Qué responsabilidades tiene usted en su puesto?**

- a. Sobre personas:
- b. Sobre equipos, materiales, herramientas, inventarios de oficina:
- c. Sobre valores (Efectivo, cheques) (ejemplo cja chica):
- d. sobre información (de los empleados, de clientes individuales o corporativos, sobre gastos de la compañía) :
- e. otros:

**7. Condiciones especiales sobre las que realiza su trabajo.**

- a. Solo trabaja en la oficina:
- b. 50 % Dentro de la oficina 50 % fuera de la oficina:
- c. Con que áreas internas o externas tiene que relacionarse. (Clientes, proveedores). Frecuente o aislada:

## Anexo 7. Evaluación del desempeño del funcionario



### Evaluación del desempeño del funcionario

**Objetivo:** conocer la calificación que cada jefe realiza de su personal, tanto en calidad y eficiencia en el desempeño de sus labores diarias, como en sus relaciones interpersonales e identificación con los objetivos de la empresa.

**Instrucciones:** escriba la calificación de escala de 1 al 10 para cada concepto, donde 10 es la mayor calificación

#### CALIFICACIÓN

Nombre y Apellidos Del Funcionario	Salario Actual	NUEVO SALARIO	Presentación Personal	Puntualidad (hora ingreso y receso almuerzo)	Colaboración con los compañeros	Cordialidad y buen trato al cliente	Respuesta al cliente (resolución)	Calidad del servicio (presentación de la información)	Trabajo en equipo y Armonía	Cortesía en Atención telefónica	Desarrollo personal	Iniciativas para mejorar el trabajo	Puntaje TOTAL	NOTA PROMEDIO
													0	0
			Nombre del Jefe o Encargado						Fecha					
			<b>Nota</b>											
			Cada encargado o jefe debe calificar a todos los funcionarios bajo su dirección											

## Anexo 8. Acción de Personal



### UNISERSE CORREDURIA DE SEGUROS, S. A.

#### Acción de Personal

DATOS DEL FUNCIONARIO			
Nombre del empleado:		Empleado No.	Rige a partir del:
Fecha de nacimiento:	Fecha de ingreso:	Cédula N°	No. Asegurado C.C.S.S.
Dirección:		Teléfono:	

CONCEPTOS	SALARIO ANTERIOR	SALARIO ACTUAL
Puesto:		
Sueldo mensual:	menos cuota obrero CCSS 0	menos cuota obrero CCSS 0
Jornada especial:		
<b>SUELDO TOTAL POR MES:</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 0</b>

#### MOTIVO DEL MOVIMIENTO.

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> 01. Nombramiento a Prueba          | <input type="checkbox"/> 07. Revaloración         | <input type="checkbox"/> 13. Despido en Período de Prueba     |
| <input type="checkbox"/> 02. Nombramiento en Firme          | <input type="checkbox"/> 08. Traslado             | <input type="checkbox"/> 14. Destitución                      |
| <input type="checkbox"/> 03. Nombramiento Temporal          | <input type="checkbox"/> 09. Permuta              | <input type="checkbox"/> 15. Licencia con goce de Sueldo      |
| <input type="checkbox"/> 04. Ascenso                        | <input type="checkbox"/> 10. Recargo de Funciones | <input type="checkbox"/> 16. Licencia sin goce de Sueldo      |
| <input type="checkbox"/> 05. Ascenso Temporal               | <input type="checkbox"/> 11. Suspensión           | <input type="checkbox"/> 17. Corrección de Acción de Personal |
| <input type="checkbox"/> 06. Reasignación o Reclasificación | <input type="checkbox"/> 12. Renuncia             | <input type="checkbox"/> 18. Otro _____                       |

SOLO PARA NUEVOS EMPLEADOS		PARA USO DEL DEPTO. DE CONTABILIDAD.	
<b>Estado Civil:</b>	<b>Sexo:</b>	<b>Cuotas:</b>	
<input type="checkbox"/> 01. Soltero	<input type="checkbox"/> 01. Mascul.	Enfermedad	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
<input type="checkbox"/> 02. Casado	<input type="checkbox"/> 02. Femenino	I.V.M.	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
<input type="checkbox"/> 03. Viudo		Bco. Popular	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
<input type="checkbox"/> 04. Divorciado			
<input type="checkbox"/> 05. Otro			

OBSERVACIONES:

Hecho por:

Aprobado por:

Firma:

Original: Area Administrativa,

Copia: Empleado (a)

## Anexo 9. Entrevista Telefónica



### ENTREVISTA TELEFONICA

**Labora actualmente:** Si ( ) No ( ) ¿Por qué quiere cambiar? \_\_\_\_\_

**Disponibilidad** Inmediata ( ) 1 Sem-15 días ( ) 15 días a 1 mes ( )

**Expectativa Salarial** De \_\_\_\_\_ hasta \_\_\_\_\_

**Licencia:** Tipo: \_\_\_\_\_ Vence: \_\_\_\_\_

**Nivel Inglés:** Básico ( ) Intermedio ( ) Avanzado ( )

**Paquete Office (Excel)** Básico ( ) Intermedio ( ) Avanzado ( )

## Anexo 10. Guía de entrevista Presencial



### Nombre Completo

- 1 Formación académica
- 2 Experiencia
- 3 Características propias de la persona
- 4 Conocimiento Técnico.

- 1 Formación académica

1. Describa si estudia actualmente ¿Qué? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Por qué?
2. ¿Qué horario tiene?

- 2 Experiencia

3. Amplié las funciones que desempeño en su último trabajo.

4. **¿Cuál fue el principal problema que tuvo en su anterior trabajo?  
¿Cómo lo enfrentó o resolvió?**
5. **Narre una situación concreta de Servicio al cliente que haya enfrentando en su trabajo ¿Qué paso? ¿Qué hizo al respecto?  
¿Cuál fue el resultado final?**

3

## Características propias

6. **Hábleme de usted mismo ¿Dónde vive? ¿Con quien vive? ¿Cuál es su rol familiar?**
7. **¿Cuáles son sus características más importantes (personales y laborales)? Refiérase a Debilidades y Fortalezas. Mencione 2 de c/u.**
8. **¿Qué le gusta hacer en su tiempo libre?**
9. **Comparta alguna meta o proyecto que tiene en mente, a corto o largo plazo. ¿Que desea hacer y que hará para conseguirlo?**
10. **¿Qué conoce de la empresa y por qué le interesa trabajar acá?**
11. **Ha tenido problemas con sus compañeros de trabajo, describa la situación y que ha hecho al respecto.**

4

## Conocimiento Técnico

12. Preguntas del jefe inmediato para medir el conocimiento en seguros.

13. Recomendaciones Laborales anotar nombres de jefes inmediatos y números telefónicos para solicitar mas información.

### Anexo 11. Hoja de Trabajo para evaluar Candidatos

Calificación	
<b>1</b>	No cumple
<b>2</b>	Medianamente
<b>3</b>	Cumple

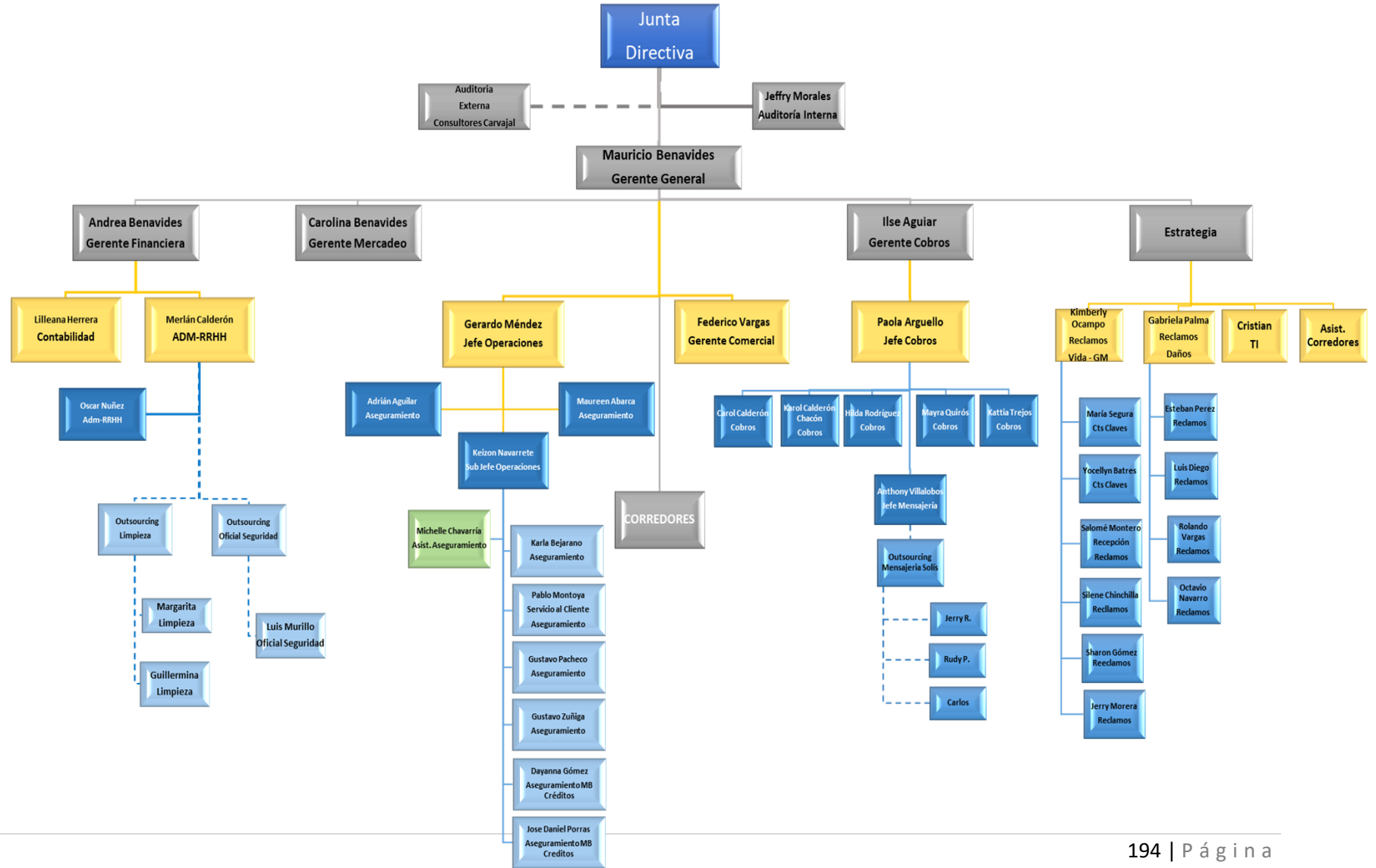


#### Hoja de Trabajo para evaluar Candidatos

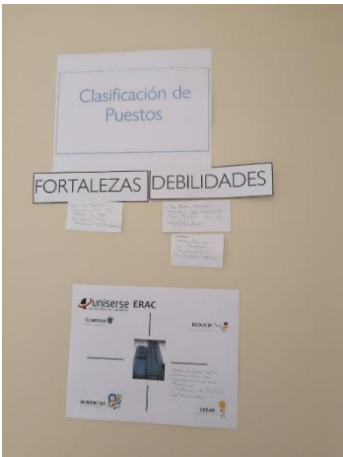
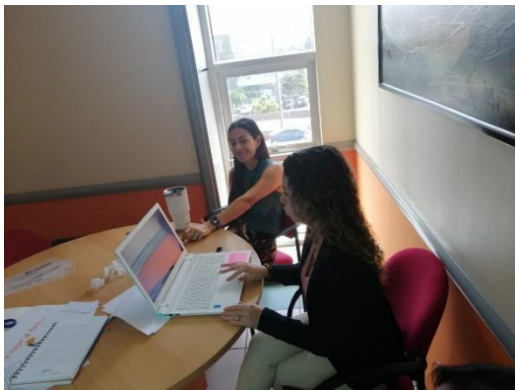
Puesto **ASISTENTE DE CORREDOR**

N°	Nombre Completo	Diseño Curricular	Formacion Academica	Experiencia Laboral	Entrevista RRHH	Entrevista Técnica	Inglés	Excell	Expectativa Salarial	Total Puntuación
1										0
2										0

# Anexo 12. Organigrama




**Anexo 13. Fotos Aplicación del Taller**



# Herramientas propuestas a UNISERSE

## Anexo 14. Requisición de personal

	Requisición de personal	F-RH-01 Versión 1
---	-------------------------	-------------------

Fecha de solicitud: \_\_\_\_\_

Información sobre el puesto	
Nombre del puesto solicitado	
Dependencia	
Tipo de contrato	
Indefinido	
Temporal	
Jornada laboral	
Tiempo completo	
Medio Tiempo	
Horario	
Diurno	
Nocturno	
Mixto	
La solicitud responde a	
Creación del puesto	

<b>Reemplazo temporal</b>	
<b>Reemplazo definitivo</b>	
➤ <b>Nombre de la persona que deja el puesto</b>	
➤ <b>Nombre de la persona que ingresa al puesto</b>	
<b>Motivo de la solicitud</b>	
<b>Renuncia</b>	
<b>Despido</b>	
<b>Incapacidad</b>	
<b>Vacaciones</b>	
<b>Ascenso</b>	
<b>Otros (Especifique)</b>	
<b>Salario Acordado</b>	
¢	

Fecha de ingreso al puesto solicitado: \_\_\_\_\_

Aval de contratación

Firma del jefe inmediato

Firma recursos humanos

Aval de gerencia

## Anexo 15. Solicitud de empleo

 CORREDURÍA DE SEGUROS	Solicitud de empleo	F-RH-02 Versión 1
--	---------------------	-------------------

Nombre completo: \_\_\_\_\_

Puesto al que Aplica: \_\_\_\_\_

Cédula: \_\_\_\_\_

Teléfono de Habitación: \_\_\_\_\_

Celular: \_\_\_\_\_

**NIVEL ACADEMICO** Marque con una X

Nivel	Completa	Incompleta
Primaria	_____	_____
Secundaria	_____	_____
Técnico o Diplomado	_____	_____
Bach. Universitario	_____	_____
Lic. Universitario	_____	_____

Otros (conocimientos o capacitación atinente al puesto): \_\_\_\_\_

**ULTIMA OCUPACION LABORAL**

Empresa	_____	Puesto	_____
Motivo de Salida	_____	Duración	_____
Teléfono	_____		

**PENULTIMA OCUPACION LABORAL**

Empresa	_____	Puesto	_____
Motivo de Salida	_____	Duración	_____
Teléfono	_____		

**DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Hago constar que los datos que doy en esta solicitud y en todo documento adjunto son ciertos y completos. Cualquier dato falso será motivo para anular esta o despedirme (en caso de estar en nuestra nomina). A su vez le autorizo a UNISERSE Correduría de Seguros almacenar la información en esta solicitud únicamente para uso de la empresa.

He leído y en acuerdo mutuo acepté responder a todas las preguntas en la presente solicitud sin negación alguna.

\_\_\_\_\_


Firma

**Uso exclusivo para Recursos Humanos**

**Documentación**

Comprobante de cuenta bancaria	
Constancias de referencias laborales	
Copia de títulos	
Copia de cédula	
Hoja de delincuencia (opcional)	
Copia de licencia de conducir	

## Anexo 16. Guía para la elaboración de entrevista

	Guía para la elaboración de entrevista	F-RH-03 Versión 1
---	--	-------------------

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

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Puesto al que aplica:** \_\_\_\_\_

A continuación, se presentan una guía para elaborar las entrevistas para los procesos de selección de personal, y será de uso obligatorio en todos los casos.

Se recomienda que en el proceso de entrevista se evite cualquier tipo de pregunta de origen personal, que pueda provocar discriminación de acuerdo con lo que se establece en la Reforma Procesal laboral

### 1era Etapa Apertura

La persona encargada de dirigir la entrevista rompe el hielo con alguna pregunta para que la persona entrevistada se sienta en confianza para iniciar con el proceso, además determina la finalidad y el tiempo de la entrevista.

Ejemplo:

¿Se le dificultó llegar a la empresa o ya conocía la zona?

## **2da Etapa introducción**

Se le indica al candidato sobre los términos de la entrevista en general, explicándole cuáles serán las etapas por las cuales estará conformada la entrevista. Además, se indaga sobre el conocimiento de aspectos generales de la organización por parte del entrevistado.

Ejemplo:

Comente que conocimiento tiene usted sobre esta empresa.

## **3era Parte Verificación de datos**

Se le realizan diferentes consultas al entrevistado sobre su experiencia en trabajos anteriores, conocimientos adquiridos y adicionales, manejo de sistemas, estudios y capacitaciones realizadas referente al puesto.

Ejemplo:

Explique sobre su experiencia laboral referente al puesto.

## **4ta Etapa Presentación del Puesto**

Se habla de las funciones principales y de la misión del puesto. Se comenta detalles del equipo de trabajo. Se refieren características del puesto como los son: horario de trabajo (turnos, rotación y otros), ubicación geográfica, aspectos salariales, beneficios y diferentes normas de la empresa.

Ejemplo:

A continuación, se le brindará información sobre el puesto vacante.

## **5ta Etapa Preguntas por parte del candidato**

Se abre un espacio para que el candidato pueda evacuar todas las consultas que hayan surgido dentro de la entrevista referentes al puesto y la empresa.

Ejemplo:

En caso de tener alguna consulta o duda este es el momento para que por favor nos indique o nos lo haga saber.

### **6ta Etapa Cierre**

En este punto se debe indicar los pasos siguientes del proceso y tiempos estimados para brindar una respuesta al candidato, así como un agradecimiento por asistir a la entrevista.

Ejemplo:

Hemos finalizado la entrevista, se le agradece el tiempo brindado, en los siguientes días le estaremos comunicando sobre el proceso.


### **Declaración y autorización**

La información recopilada es de uso exclusivo del departamento de recursos humanos, en caso de no continuar con el proceso, autoriza a UNISERSE Correduría de Seguros a almacenar su información para futuras contrataciones. Asimismo, manifiesto que las preguntas me fueron hechas expresándome la potestad de no responder y acepté en forma voluntaria contestarlas, libre de cualquier tipo de coacción.

---

Firma

## Anexo 17. Plan de inducción

	Plan de Inducción	F-RH-04 Versión 1
---	-------------------	----------------------

Nombre del colaborador: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Temas de inducción	Responsable
<b>1. Introducción a la empresa</b>	
Reseña Histórica de la empresa	
Nuestros Seguros y Proveedores	
Organigrama	
Misión, visión y valores	
Políticas de Recursos Humanos (vacaciones, permisos, fechas de pago, Manual de Procedimientos, otros)	
Beneficios de la empresa:	
<b>3. Procedimientos de su área</b>	
Descripción del Puesto	
Procedimientos Relacionados con el área.	
Ubicación del Puesto de trabajo	
Horario y Jornada Laboral	
Presentación de las Instalaciones y del Personal de la empresa	
Código de vestimenta	

Por este medio hago constar que recibí a satisfacción la inducción y entrenamiento al puesto, todas mis consultas y dudas fueron evacuadas a satisfacción.

**Firma del Colaborador:**

\_\_\_\_\_

**Firma de Recursos Humanos:**

\_\_\_\_\_

**Fecha y Hora:** \_\_\_\_\_

Observaciones:

## Anexo 18. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

	<b>Diagnóstico de Necesidades de Capacitación</b>	<b>F-RH-05 Versión 1</b> <b>Fecha:</b>
<b>Nombre:</b>		
<b>Puesto:</b>		
<b>Departamento:</b>	<b>Jefe Directo:</b>	
<b>Fecha de Ingreso:</b>	<b>Tiempo en el Puesto:</b>	
<b>Fecha de aplicación:</b>		
<b>Instrucciones:</b> Este documento tiene como finalidad detectar las necesidades de capacitación del personal, con el fin de que la empresa pueda enfocarse en aspectos que requieran una formación.		
Indique las principales funciones que realiza:		
De acuerdo con las funciones que realiza, indique cuáles conocimientos son requeridos para mejorar su desempeño laboral:		
Indique qué habilidades desea desarrollar mediante un proceso de capacitación:		

Comentarios adicionales:

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL COLABORADOR

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL JEFE DIRECTO

## Anexo 19. Herramienta de Ejecución y Seguimiento de Capacitación



F-RH-6 Versión 1

### Herramienta de Ejecución y Seguimiento de Capacitación


Bloque	Temas de capacitación	Encargado de impartir el Curso	Presupuesto	Dirigido a	Carácter	Ejecución												Presupuesto Utilizado	Observaciones		
						Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sep	Oct	Nov	Dic			Sí	No
Básico																					
Intermedio																					
Avanzado																					

Lista de participantes a la Capacitación		 CORREDURÍA DE SEGUROS	
Fecha:			
Nombre del Instructor:			
Nombre de la capacitación:			
Cantidad de horas:			
	Participantes	Departamento	Firma del participante
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			

Firma del Instructor

---

## Anexo 20. Evaluación de efectividad de capacitación

	<b>Evaluación de efectividad de capacitación</b>	F-RH-07 Versión 1
---	--	-------------------

TEMA		FECHA (dd/mm/aa)			
FACILITADOR					

Marque una X el valor que mejor refleje su opinión frente a las siguientes afirmaciones, teniendo en cuenta: 5= COMPLETAMENTE DE ACUERDO; 4= DE ACUERDO; 3= NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO; 2= EN DESACUERDO; 1= COMPLETAMENTE EN DESACUERDO.

1. EVALUACION DEL CONTENIDO:					
1.1 Los objetivos de la capacitación fueron presentados al inicio de la misma y éstos se han cumplido satisfactoriamente.	1	2	3	4	5
1.2 Los contenidos de la capacitación responden a los objetivos planteados y satisfacen las expectativas de la misma.	1	2	3	4	5
1.3 El nivel de profundidad de los contenidos de la capacitación ha sido adecuado.	1	2	3	4	5
1.4 El contenido de la capacitación satisface sus necesidades	1	2	3	4	5
2. EVALUACION DE LA METODOLOGIA					
2.1 La capacitación está estructurada de modo comprensible, siendo adecuado su contenido teórico y práctico.	1	2	3	4	5
2.2 La duración de la capacitación ha sido adecuada y se ha ajustado a los contenidos y objetivos de la misma.	1	2	3	4	5
2.3 El material entregado en la capacitación ha sido útil, adecuado, claro y acorde con los objetivos y contenidos de la misma.	1	2	3	4	5

2.4 La metodología está adecuada a los objetivos y contenidos del curso.	1	2	3	4	5
2.5 Los materiales entregados permiten profundizar las tematicas del curso.	1	2	3	4	5
2.6 La duración de la capacitación fue suficiente.	1	2	3	4	5
2.7 Se muestran ejemplos del contenido de acuerdo a la realidad.	1	2	3	4	5
<b>3. EVALUACION DE UTILIDAD Y APLICABILIDAD</b>					
3.1 La capacitación le ha aportado conocimientos nuevos cumpliendo con sus expectativas de aprendizaje.	1	2	3	4	5
3.2 Los conocimientos adquiridos son útiles y aplicables en el campo personal y /o laboral como herramienta para la mejora.	1	2	3	4	5
3.3 La capacitación le proporcionó los conocimientos y/o información planteada de acuerdo con los objetivos y contenidos de la misma.	1	2	3	4	5
3.4 La capacitación cumple con sus expectativas de aprendizaje.	1	2	3	4	5
<b>4. EVALUACION DEL FACILITADOR O INSTRUCTOR</b>					
4.1 El facilitador o instructor tiene dominio, conocimiento de la materia, facilitando el aprendizaje de los participantes.	1	2	3	4	5
4.2 El facilitador o instructor ha expuesto los temas con claridad, reponiendo adecuadamente a las inquietudes planteadas.	1	2	3	4	5
4.3 El facilitador o instructor ha desarrollado el curso de manera amena, participativa, mostrando capacidad pedagógica.	1	2	3	4	5
4.4 El facilitador utilizó de manera adecuada el tiempo de la capacitación.	1	2	3	4	5
4.5 El facilitador desarrolló todos los temas propuestos.	1	2	3	4	5
<b>TOTAL</b>					
<b>5. OBSERVACIONES:</b>					

**Anexo 21. Instructivo para la aplicación de la gestión y evaluación del desempeño en UNISERSE**



Instructivo para la aplicación de la  
gestión y evaluación del desempeño en  
UNISERSE

---



## Modelo de evaluación de desempeño UNISERSE

### Objetivo de la evaluación del desempeño

Brindar un instrumento que permita la medición objetiva del desempeño de los empleados de la empresa.

### Finalidad de la evaluación del desempeño

- Brindar un seguimiento a la planificación de metas establecidas.
- Reconocimiento a los colaboradores de acuerdo con el cumplimiento de metas.
- Generar una realimentación entre los departamentos para una mejora continua.
- Verificar el cumplimiento de la persona contratada con base al perfil del puesto.
- Tomar como base la evaluación para definir una política de promoción del personal y movimientos de personal.
- Investigar las necesidades que surjan de capacitación de acuerdo a los resultados obtenidos.
- De acuerdo con los resultados de la evaluación, realizar actualizaciones de puestos en caso de ser necesario.

### Alcance de la evaluación del desempeño

La presente herramienta propuesta de evaluación de desempeño, se aplicará a todo el personal directo de UNISERSE evaluando el alcance de las metas previamente establecidas.

### Periodo de evaluación

Se propone aplicar la herramienta de evaluación de desempeño cada 6 meses.

### Descripción del modelo

Esta herramienta de evaluación se preparará a partir del establecimiento de metas las cuales deberán proponerse basadas en los objetivos estratégicos de la empresa y del departamento donde labore el empleado evaluado.

Su aplicación será semestral para medir el cumplimiento de las metas propuestas.

Toda meta deberá poseer su respectivo indicador, a continuación, mediante un ejemplo se explicará como calcular un indicador de gestión:

**Capacitación:** Según los objetivos de la empresa, el encargado(a) de Recursos Humanos deberá coordinar para el 1er semestre un total de 10 capacitaciones, sin embargo, en este ejemplo el encargado (a) logró coordinar únicamente 7. De esta manera el indicador se calcula de la siguiente forma:

Capacitaciones Coordinadas / Total Capacitaciones\* 100

$$7 / 10 * 100 = 70\%$$

Como se ejemplifico anteriormente, el 70% muestra el porcentaje de cumplimiento de la meta establecida en el 1er semestre.

Para el 2do semestre el encargado(a) posee como meta establecida coordinar 10 capacitaciones de las cuales solo logra coordinar 5.

Capacitaciones Coordinadas / Total Capacitaciones\* 100

$$5 / 10 * 100 = 50\%$$

Una vez obtenidos ambos resultados de cumplimiento, se deberán sumar ambos y dividir entre dos de modo que se obtenga un porcentaje final anual de cumplimiento.

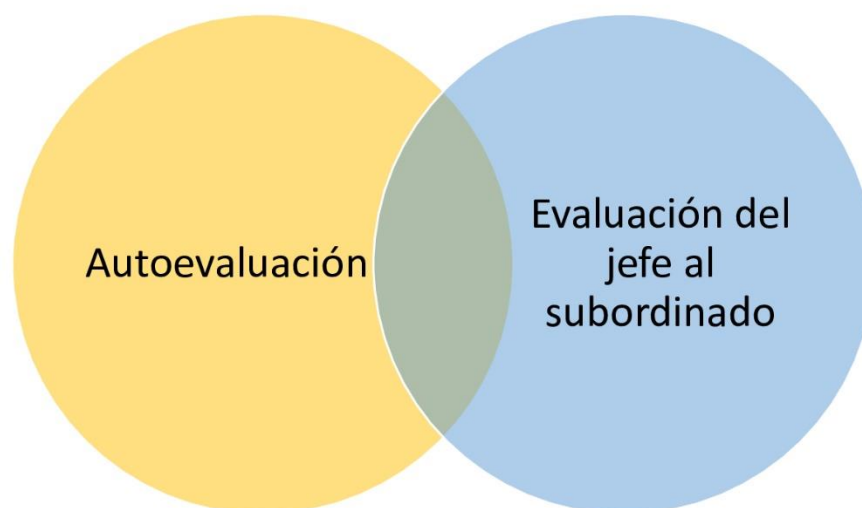
$$70\% + 50\% = 120\% / 2 = 60\%$$

METAS PLANIFICADAS DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO								
META	INDICADOR	METAS SEMESTRALES						CUMPLIMIENTO DE METAS
		I SEMESTRE		% DE CUMPLIMIENTO	II SEMESTRE		% DE CUMPLIMIENTO	
		ESPERADO	REALIZADO		ESPERADO	REALIZADO		
Diez capacitaciones coordinadas	CC/TC*100	10	7	70%	10	5	50%	60%

## Guía para la aplicación de la evaluación de desempeño

El Modelo de evaluación del desempeño de UNISERSE se compone de dos evaluaciones de desempeño:

- Autoevaluación.
- Evaluación del jefe al subordinado.



### 1. Autoevaluación:

En esta evaluación se pretende que cada colaborador mida su propio cumplimiento de metas y objetivos del trabajo en la organización, de acuerdo con la planificación de metas ya establecidas por departamento.

### 2. Evaluación de desempeño del Jefe al subordinado:

Una vez obtenida la autoevaluación del subordinado, el jefe inmediato se reunirá con cada subalterno de su departamento, para discutir los resultados obtenidos, donde el jefe evaluará las metas que logró alcanzar cada subordinado y sobre esa base establecer el nivel de su contribución a los objetivos de la compañía.

Con base a los resultados de ambas evaluaciones se medirá el alcance de metas por departamento.

### **Resumen de los criterios de la evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño se subdivide en 5 criterios, los cuales se detallan a continuación de acuerdo con su porcentaje de cumplimiento:

Calificación Total	Criterio de Evaluación
-59%	Deficiente
60% a 75%	Regular
76% a 90%	Satisfactorio
100%	Sobresaliente

Una vez se obtengan los resultados de las 2 evaluaciones, Recursos Humanos deberá calcular el promedio de la nota final obtenida.

Si algún trabajador no se encuentra de acuerdo con la nota obtenida, podrá realizar una apelación con el fin de que se realice una nueva revisión de la evaluación.

## Ejemplo de resultados de Evaluación de Desempeño de Recursos Humanos

### RESULTADOS DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

EVALUACIÓN	NOTA OBTENIDA
RESULTADO DE AUTOEVALUACIÓN	95
RESULTADO DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN JEFE AL SUBORDINADO	80
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>

### OBSERVACIONES GENERALES

¿Está de acuerdo con su nota obtenida?

¿Por qué?

### Recomendaciones para la mejora

Firma del evaluado:

Fecha:

Nota de la revisión en caso de apelación:

Firma del evaluado:

Fecha:

Firma de Recursos Humanos:

Fecha:





## Anexo 24. Resultados de Gestión y Evaluación de desempeño.

### RESULTADOS DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

F-RH-10 Versión 1

EVALUACIÓN	NOTA OBTENIDA
RESULTADO DE AUTOEVALUACIÓN	
RESULTADO DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN JEFE AL SUBORDINADO	
<b>TOTAL</b>	



### OBSERVACIONES GENERALES

¿Está de acuerdo con su nota obtenida?

¿Por qué?

Recomendaciones para la mejora

Firma del evaluado:

Fecha:

Nota de la revisión en caso de apelación:

Firma del evaluado:

Fecha:

Firma de Recursos Humanos:

Fecha:

# Anexo 25. Calendario de Gestión y Evaluación del Desempeño SEMESTRAL



Calendario de Gestión y Evaluación de Desempeño SEMESTRAL

F-RH-11 Versión 1

2021

	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre						
jue													jue					
vie	01									01	Dpto Aseguramiento		vie					
sáb	02					01				02			sáb					
dom	03					02				03			dom					
lun	04	Dpto Cobros	01 Dpto Reclamos Generales	01 Dpto Reclamos Personales		03		01		02	Dpto Reclamos Generales	04	Dpto Aseguramiento	01	Dpto Aseguramiento (Asistentes Corredores)	lun		
mar	05		02	02		04		02		03		05		02		mar		
mié	06	Dpto Cobros	03 Dpto Reclamos Generales	03 Dpto Reclamos Personales		05		03		04	Dpto Reclamos Generales	06	Dpto Aseguramiento	03		01	Dpto Administrativo y RRHH	mié
jue	07		04	04	01	Dpto Aseguramiento	06	03		05		07		04	Dpto Aseguramiento (Asistentes Corredores)	02		jue
vie	08	Dpto Cobros	05 Dpto Reclamos Generales	05 Dpto Reclamos Personales	02		07	04		06	Dpto Cobros	08	Dpto Aseguramiento	05		03	Dpto Administrativo y RRHH	vie
sáb	09		06	06	03		08	05		07		09		06		04		sáb
dom	10		07	07	04		09	06		08		10		07		05		dom
lun	11	Dpto Cobros	08 Dpto Reclamos Generales	08 Dpto Reclamos Personales	05	Dpto Aseguramiento	10	07		09	Dpto Cobros	11	Dpto Aseguramiento	08	Dpto Aseguramiento (Asistentes Corredores)	06	Dpto Administrativo y RRHH	lun
mar	12		09	09	06		11	08		10		12		09		07		mar
mié	13	Dpto Cobros	10 Trámites	10 Dpto Reclamos Personales	07	Dpto Aseguramiento	12	09		11		13	Dpto Aseguramiento	10	Dpto Aseguramiento (Asistentes Corredores)	08	Dpto Administrativo y RRHH	mié
jue	14		11	11	08	Dpto Aseguramiento	13	10		12	Dpto Cobros	14		11		09		jue
vie	15	Dpto Cobros	12	12	09		14	11		13		15	Dpto Aseguramiento	12		10		vie
sáb	16		13	13	10		15	12		14		16		13		11		sáb
dom	17		14	14	11		16	13		15		17		14		12		dom
lun	18		15	Mensajería	12	Dpto Reclamos Personales	17	14		16	Mensajería	18	Dpto Aseguramiento	15	Dpto Aseguramiento (Asistentes Corredores)	13		lun
mar	19		16		13	Dpto Aseguramiento	18	15		17	Dpto Cobros	19		16	Dpto Aseguramiento (Asistentes Corredores)	14		mar
mié	20		17	TI	14	Dpto Reclamos Personales	19	16		18		20	Dpto Aseguramiento	17		15		mié
jue	21		18		15	Dpto Aseguramiento	20	17		19		21		18	Dpto Aseguramiento (Asistentes Corredores)	16		jue
vie	22		19		16	Dpto Aseguramiento	21	18		20	Dpto Cobros	22	Dpto Aseguramiento	19		17		vie
sáb	23		20		17		22	19		21		23		20		18		sáb
dom	24		21		18		23	20		22		24		21		19		dom
lun	25		22		19	Dpto Aseguramiento	24	21		23	Dpto Cobros	25	Dpto Aseguramiento	22		20		lun
mar	26		23		20		25	22		24		26		23		21		mar
mié	27		24		21	Dpto Aseguramiento	26	23		25		27	Dpto Aseguramiento	24		22		mié
jue	28		25		22		27	24		26		28		25		23		jue
vie	29		26		23	Dpto Aseguramiento	28	25		27		29		26		24		vie
sáb	30		27		24		29	26		28		30		27		25		sáb
dom	31		28		25		30	27		29		31		28		26		dom
lun			29		26	Dpto Aseguramiento	31	28		30				29		27		lun
mar			30		27		29	27		31				30		28		mar
mié			31		28	Dpto Aseguramiento	30	28								29		mié
jue					29		31									30		jue
vie					30											31		vie
sáb																		sáb
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre						

## Anexo 26. Cuestionario de levantamiento de información

16/9/2020

ENTREVISTA PARA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

# ENTREVISTA PARA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Este formulario es únicamente para analizar el puesto, no a la persona que lo ocupa.

**\*Obligatorio**

1. Nombre Completo \*

---

2. Nombre del Puesto de Trabajo \*

---

3. Describa las funciones o tareas que desarrolla en el puesto que ocupa. Por favor ser muy específicos y extensos con cada tarea. \*

a. Actividades diarias

b. Actividades semanales

c. Actividades mensuales

d. Anuales

e. Otras

---

---

---

---

---

4. Indique si para realizar sus tareas usted utiliza el vehículo de la empresa, especificando el propósito de su uso: \*

---

---

---

---

---

5. Indique que sistemas utiliza y que accesos tienen dentro del mismo para realizar sus tareas. \*

---

---

---

---

---

6. Marcar en la casilla las competencias que requiere el puesto (La siguiente imagen describe cada una para más claridad): \*

Listado de competencias	Descripción	
<b>ADAPTABILIDAD</b>	Capacidad para permanecer eficaz dentro de un medio cambiante, así como a la hora de enfrentarse con nuevas tareas, retos y personas.	
<b>ANÁLISIS DE PROBLEMAS</b>	Eficacia para identificar un problema y los datos pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y las posibles causas del mismo	
<b>ANÁLISIS NUMÉRICO</b>	Capacidad para analizar, organizar y resolver cuestiones numéricas, datos financieros, estadísticas y similares.	
<b>AUTOMOTIVACIÓN</b>	Se traduce en la importancia de trabajar por satisfacción personal. Necesidad alta de alcanzar un objetivo con éxito	
<b>ATENCIÓN AL CLIENTE</b>	Detectar las expectativas del cliente, asumiendo compromiso en la identificación de cualquier problema y proporcionar las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades.	
<b>CONTROL</b>	Capacidad para tomar decisiones que aseguren el control sobre métodos, personas y situaciones.	
<b>CAPACIDAD CRÍTICA</b>	Habilidad para la evaluación de datos y líneas de acción para conseguir tomar decisiones lógicas de forma imparcial y razonada.	
<b>CREATIVIDAD</b>	Capacidad para proponer soluciones imaginativas y originales. Innovación e identificación de alternativas contrapuestas a los métodos y enfoques tradicionales.	

*Selecciona todos los que correspondan.*

- ADAPTABILIDAD  
 ANÁLISIS DE PROBLEMAS  
 ANÁLISIS NUMÉRICO  
 AUTOMOTIVACIÓN  
 ATENCIÓN AL CLIENTE  
 CONTROL  
 CAPACIDAD CRÍTICA  
 CREATIVIDAD

7. Marcar en la casilla las competencias que requiere el puesto (La siguiente imagen describe cada una para más claridad): \*

<b>COMUNICACIÓN VERBAL Y NO VERBAL PERSUASIVA</b>	Capacidad para expresarse claramente y de forma convincente con el fin de que la otra persona asuma nuestros argumentos como propios.	
<b>COMUNICACIÓN ESCRITA</b>	Capacidad para redactar las ideas de forma gramaticalmente correcta, de manera que sean entendidas <u>si</u> que exista un conocimiento previo de lo que se está leyendo.	
<b>DELEGACIÓN</b>	Distribución eficaz de la toma de decisiones y responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.	
<b>DESARROLLO DE SUBORDINADOS</b>	Potenciar las habilidades de las personas a nuestro cargo mediante la realización de actividades (actuales y futuras).	
<b>DECISIÓN</b>	Agudeza para establecer una línea de acción adecuada en la resolución de problemas, implicarse o tomar parte en un asunto concreto o tarea personal.	
<b>TOLERANCIA AL ESTRÉS</b>	Mantenimiento firme del carácter ante acumulación de tareas o responsabilidades, lo cual se traduce en respuestas controladas frente a un exceso de cargas.	
<b>ESPÍRITU COMERCIAL</b>	Capacidad para entender aquellos asuntos del negocio que afectan a la rentabilidad y crecimiento de una empresa con el fin de maximizar el éxito.	

Selecciona todos los que correspondan.

- COMUNICACIÓN VERBAL Y NO VERBAL PERSUASIVA
- COMUNICACIÓN ESCRITA
- DELEGACIÓN
- DESARROLLO DE SUBORDINADOS
- DECISIÓN
- TOLERANCIA AL ESTRÉS
- ESPÍRITU COMERCIAL

8. Marcar en la casilla las competencias que requiere el puesto (La siguiente imagen describe cada una para más claridad): \*

<b>ESCUCHA</b>	Capacidad para detectar la información importante de la comunicación oral. Recurriendo, si fuese necesario, a las preguntas y a los diferentes tipos de comunicación.	
<b>FLEXIBILIDAD</b>	Capacidad para modificar el comportamiento adoptar un tipo diferente de enfoque sobre ideas o criterios.	
<b>INDEPENDENCIA</b>	Actuación basada en las propias convicciones sin deseo de agradar a terceros, en cualquier caso. Disposición para poner en duda un criterio o línea de acción.	
<b>INICIATIVA</b>	Influencia activa en los acontecimientos, visión de oportunidades y actuación por decisión propia.	
<b>LIDERAZGO</b>	Utilización de los rasgos y métodos interpersonales para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo.	
<b>METICULOSIDAD</b>	Resolución total de una tarea o asunto, de todas sus áreas y elementos, independientemente de su insignificancia.	
<b>PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN</b>	Capacidad para realizar de forma eficaz un plan apropiado de actuación personal o para terceros con el fin de alcanzar un objetivo.	
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	Disposición para participar como miembro integrado en un grupo (dos o más personas) para obtener un beneficio como resultado de la tarea a realizar, independientemente de los intereses personales.	

*Selecciona todos los que correspondan.*

- ESCUCHA  
 FLEXIBILIDAD  
 INDEPENDENCIA  
 INICIATIVA  
 LIDERAZGO  
 METICULOSIDAD  
 PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN  
 TRABAJO EN EQUIPO

9. Indique en el espacio en blanco si en el desarrollo del trabajo el puesto maneja o tiene bajo su responsabilidad bienes muebles (maquinaria y equipo): \*

---

---

---

---

---

10. Indique en el espacio en blanco si en el desarrollo del trabajo el puesto maneja o tiene bajo su responsabilidad Materiales, herramientas, inventarios de oficina: \*

---

---

---

---

---

11. Indique en el espacio en blanco si en el desarrollo del trabajo el puesto maneja o tiene bajo su responsabilidad: Sobre valores (Efectivo, cheques) (ejemplo caja chica): \*

---

---

---

---

---

12. Indique en el espacio en blanco si en el desarrollo del trabajo el puesto maneja o tiene bajo su responsabilidad: Documentos, Datos Generales y Técnicos confidenciales (sobre información de los empleados, de clientes individuales o corporativos, sobre gastos de la compañía): \*

---

---

---

---

---

13. El Puesto de Trabajo cuenta con Personal a cargo ¿Quiénes y que puesto? \*

---

---

---

---

---

14. Indique los Puestos y Personas con las que usualmente se relaciona en el desempeño de sus labores dentro de la Empresa y si es frecuentemente, algo frecuente, poco frecuente por ejemplo: Administración, Oscar, frecuentemente. \*

---

---

---

---

---

15. Durante la realización de sus labores implica permanecer \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Sentado
- De Pie
- Caminando

16. Indique en la casilla los tipos de esfuerzo físico que realiza en el desarrollo de sus tareas \*

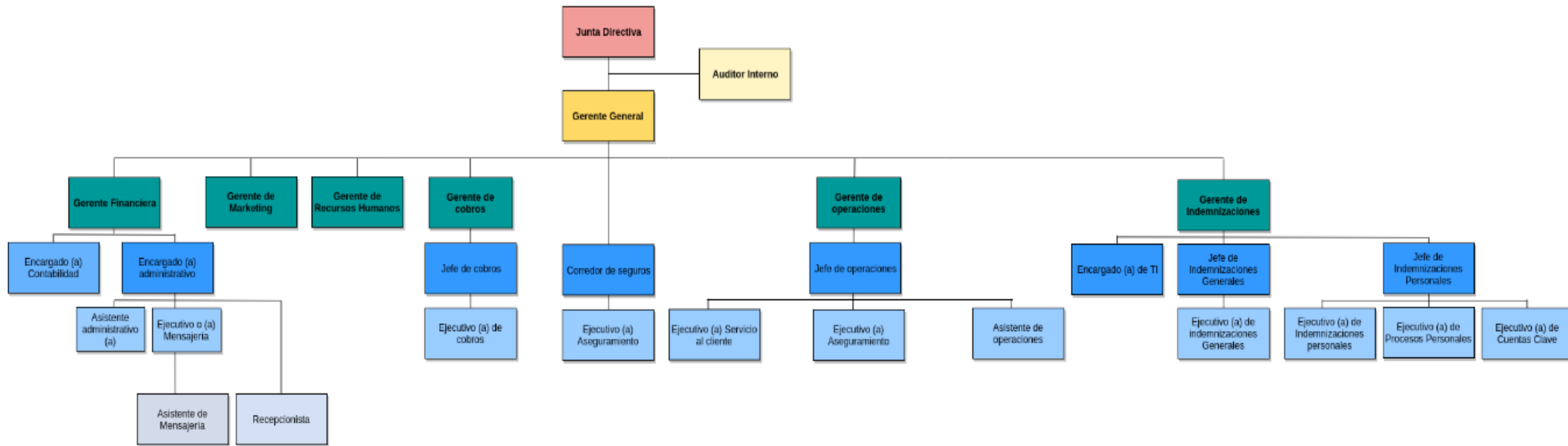
*Selecciona todos los que correspondan.*

- Levantar y transportar objetos pesados
- Caminar largas distancias
- Atención visual y prolongada
- Atención auditiva prolongada
- Manejar largas distancias

Otro:  \_\_\_\_\_

## Anexo 27. Organigrama Ocupacional UNISERSE

### Organigrama Ocupacional UNISERSE





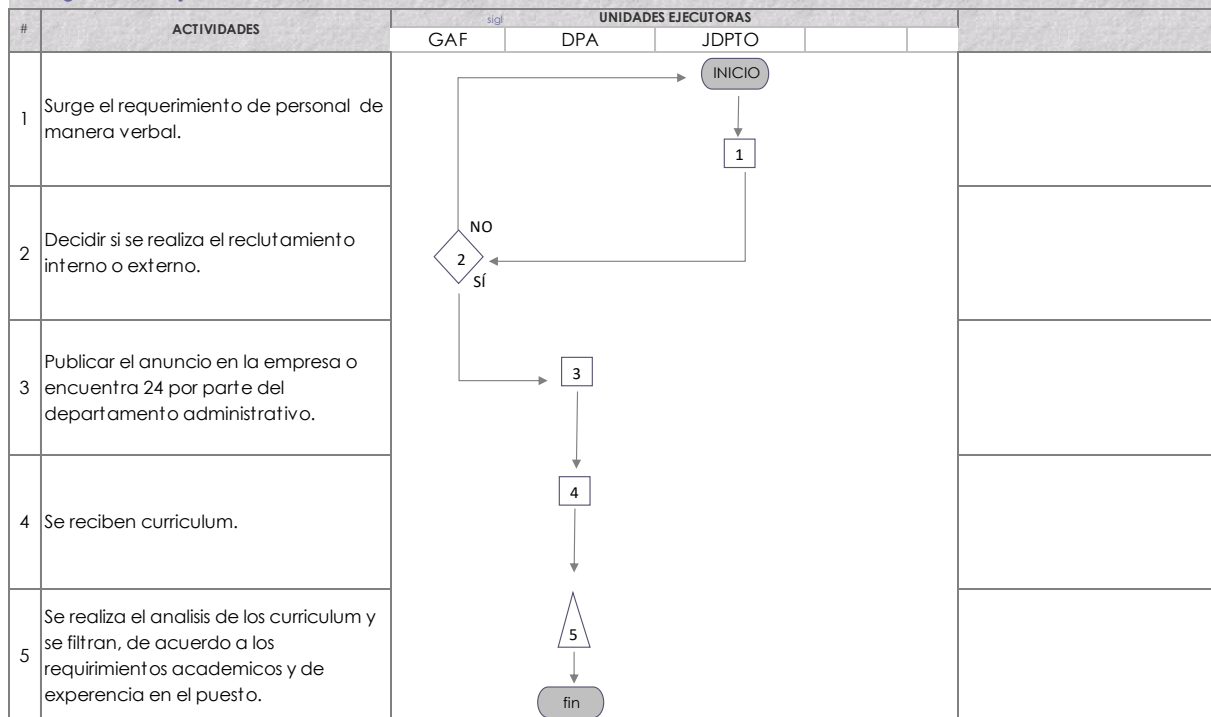
Procedimiento: <b>Reclutamiento de Personal</b>	
Elaborado por: Carolina, Adela y Oscar	Actualización: 15/7/2020

## 6. Caracterización

#	ACTIVIDADES	UNIDAD EJECUTORA	OBSERVACIONES
1	Surge el requerimiento de personal de manera verbal.	Jefe de Departamento	
2	Decidir si se realiza el reclutamiento interno o externo.	Gerencia o jefe de Departamento	Se decide el tipo de reclutamiento con base a las competencias del personal interno.
3	Publicar el anuncio en la empresa o encuentra 24 por parte del departamento administrativo.	Departamento administrativo	En el anuncio se especifican requisitos académicos y de experiencia.
4	Se reciben curriculum.	Departamento administrativo	Solamente correo electrónico.
5	Se realiza el análisis de los curriculum y se filtran, de acuerdo a los requerimientos académicos y de experiencia en el puesto.	Departamento administrativo	

Procedimiento: <b>Reclutamiento de Personal</b>	
Elaborado por: Carolina, Adela y Oscar	Actualización: 15/7/2020

## 7. Diagrama de Flujo



## Anexo 29. Matriz Selección de Personal actual

	<b>Procedimiento:</b>	<b>Selección de Personal</b>	
	<b>Elaborado por:</b> Carolina, Adela y Oscar	<b>Actualización:</b>	15/7/2020

### 1. Introducción

#### i. Objetivo del proceso

Clasificar y elegir los candidatos más apropiados de acuerdo a las necesidades y objetivos de la organización.

#### ii. Alcance

Este procedimiento aplica a todo el personal de UNISERSE.

### 2. Responsabilidades

#### i. Responsable del proceso

Departamento administrativo.

#### ii. Unidades ejecutoras

sigla	nombre
GAF	Gerente Administrativa y Financiera
DPA	Departamento Administrativo
DIR	Director de estrategia
JDPTO	Jefe de Departamento

### 3. Riesgos asociados

Ausencia de alguno de los candidatos seleccionados a la entrevista

Falta de algún entrevistador clave en el proceso de la entrevista.

Selección inadecuada del candidato

### 4. Referencias documentales

Entrevista telefonica

Entrevista presencial

Machote de calificación de candidatos

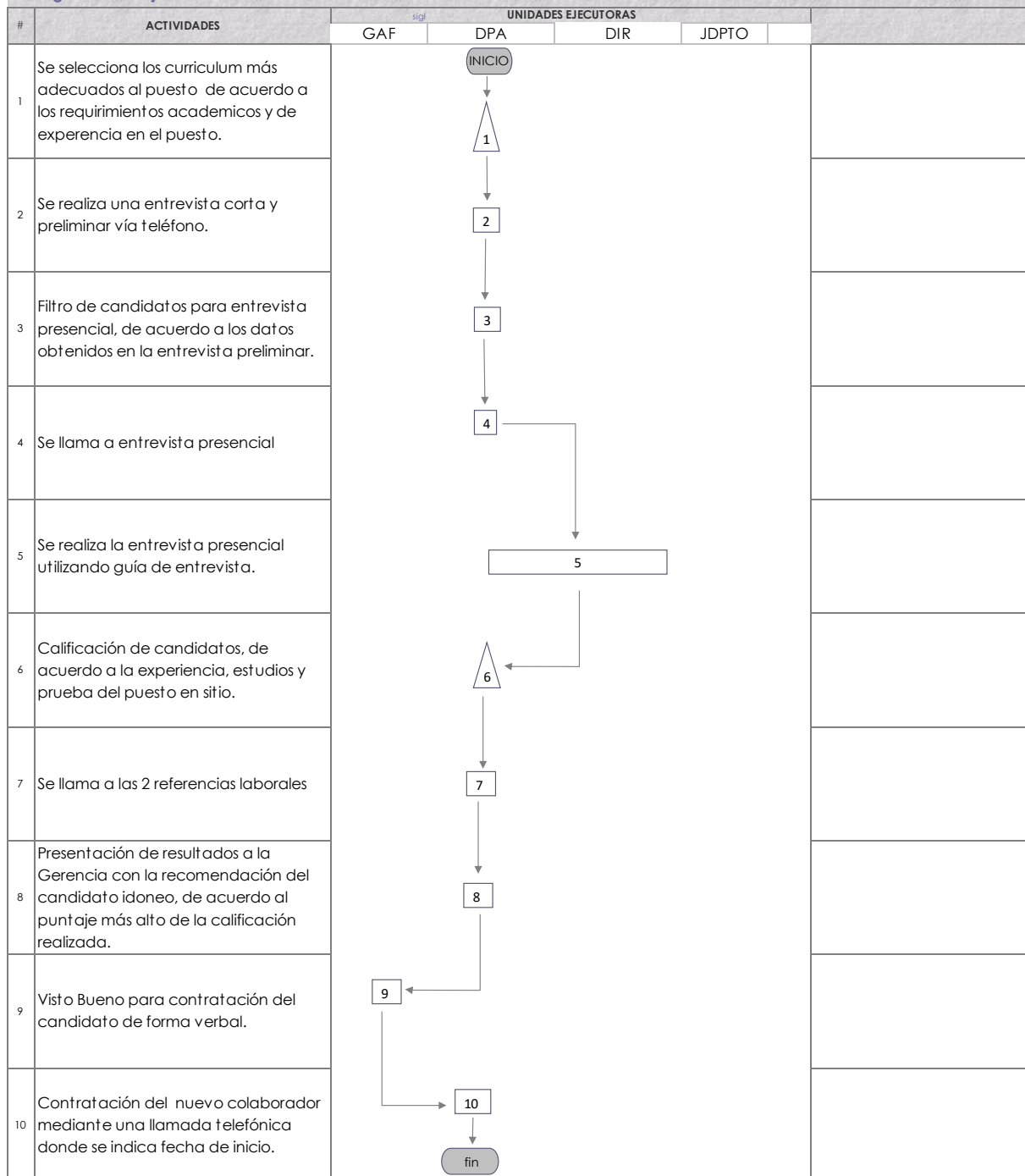
<b>Procedimiento:</b>		<b>Selección de Personal</b>
<b>Elaborado por:</b>	Carolina, Adela y Oscar	<b>Actualización:</b> 15/7/2020

## 6. Caracterización

#	ACTIVIDADES	UNIDAD EJECUTORA	OBSERVACIONES
1	Se selecciona los curriculum más adecuados al puesto de acuerdo a los requerimientos académicos y de experiencia en el puesto.	Departamento administrativo	
2	Se realiza una entrevista corta y preeliminar vía teléfono.	Departamento administrativo	
3	Filtro de candidatos para entrevista presencial, de acuerdo a los datos obtenidos en la entrevista preliminar.	Departamento administrativo	
4	Se llama a entrevista presencial	Departamento administrativo	
5	Se realiza la entrevista presencial utilizando guía de entrevista.	Departamento administrativo, Director Estratégico y Jefe de Departamento	
6	Calificación de candidatos, de acuerdo a la experiencia, estudios y prueba del puesto en sitio.	Departamento administrativo	
7	Se llama a las 2 referencias laborales	Departamento administrativo	
8	Presentación de resultados a la Gerencia con la recomendación del candidato idóneo, de acuerdo al puntaje más alto de la calificación	Departamento administrativo	
9	Visto Bueno para contratación del candidato de forma verbal.	Gerente Administrativa y Financiera	
10	Contratación del nuevo colaborador mediante una llamada telefónica donde se indica fecha de inicio.	Departamento administrativo	Se crea acción de personal.

	Procedimiento: <b>Selección de Personal</b>	
	Elaborado por: Carolina, Adela y Oscar	Actualización: 15/7/2020

### 7. Diagrama de Flujo





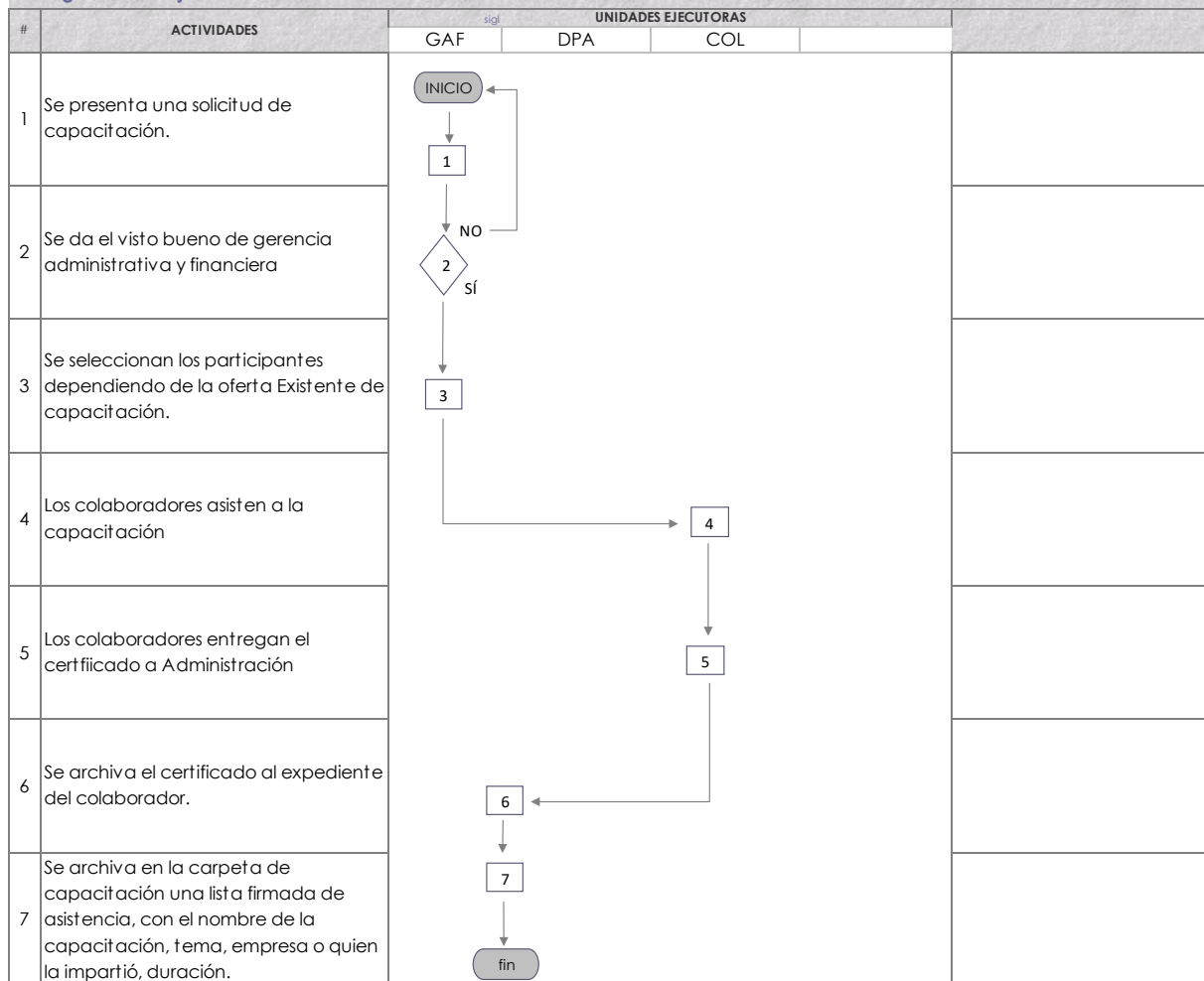
<b>Procedimiento: Capacitación</b>	
<b>Elaborado por:</b> Carolina, Adela y Oscar	<b>Actualización:</b> 15/7/2020

## 6. Caracterización

#	ACTIVIDADES	UNIDAD EJECUTORA	OBSERVACIONES
1	Se presenta una solicitud de capacitación.	Gerente Administrativa y Financiera	Por parte de alguna empresa de capacitación externa.
2	Se da el visto bueno de gerencia administrativa y financiera	Gerente Administrativa y Financiera	
3	Se seleccionan los participantes dependiendo de la oferta Existente de capacitación.	Gerente Administrativa y Financiera	
4	Los colaboradores asisten a la capacitación	Colaboradores	
5	Los colaboradores entregan el certificado a Administración	Colaboradores	No se realiza ningún tipo de evaluación final de capacitación.
6	Se archiva el certificado al expediente del colaborador.	Departamento administrativo	
7	Se archiva en la carpeta de capacitación una lista firmada de asistencia, con el nombre de la capacitación, tema, empresa o quien la impartió, duración.	Departamento administrativo	

	Procedimiento: <b>Capacitación</b>	
	Elaborado por: Carolina, Adela y Oscar	Actualización: 15/7/2020

### 7. Diagrama de Flujo



## Anexo 31. Matriz Clasificación de Puestos propuesto

LOGo	Procedimiento:	<b>Clasificación de puestos</b>	
	Elaborado por:	Carolina, Adela y Oscar	Actualización:

### 1. Introducción

#### i. Objetivo del proceso

Establecer jerarquías, naturaleza del cargo, productos, servicios y requisitos esenciales para el puesto.

#### ii. Alcance

Este procedimiento aplica a los puestos de UNISERSE.

### 2. Responsabilidades

#### i. Responsable del proceso

Departamento Recursos Humanos

#### ii. Unidades ejecutoras

sigla	nombre
RRHH	Departamento Recursos Humanos

### 3. Riesgos asociados

Definición de perfiles erróneos

No brindar la revisión y actualización pertinente del manual.

### 4. Referencias documentales

F-RH-13 Manual de puestos

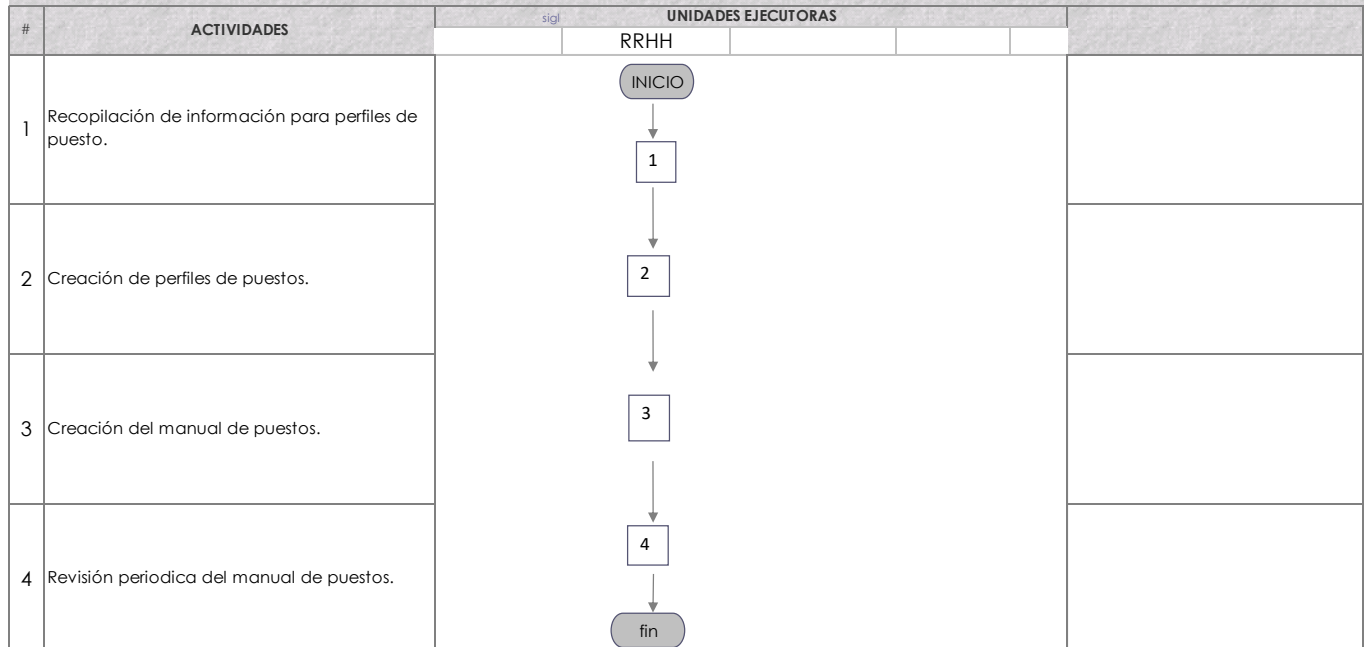
	<b>Procedimiento:</b> <b>Clasificación de puestos</b>
	<b>Elaborado por:</b> Carolina, Adela y Oscar <b>Actualización:</b> 18/08/2020

### 6. Caracterización

#	ACTIVIDADES	UNIDAD EJECUTORA	OBSERVACIONES
1	Recopilación de información para perfiles de puesto.	Departamento Recursos Humanos	
2	Creación de perfiles de puestos.	Departamento Recursos Humanos	
3	Creación del manual de puestos	Departamento Recursos Humanos	
4	Revisión periodica del manual de puestos.	Departamento Recursos Humanos	Revisión cada 6 meses

	<b>Procedimiento:</b> <b>Clasificación de puestos</b>
	<b>Elaborado por:</b> Carolina, Adela y Oscar <b>Actualización:</b> 18/08/2020

### 7. Diagrama de Flujo



## Anexo 32. Matriz Reclutamiento de Personal propuesto

LOGo	Procedimiento:	<b>Reclutamiento de Personal</b>	
	Elaborado por:	Carolina, Adela y Oscar	Actualización:

### 1. Introducción

#### i. Objetivo del proceso

Atraer personal altamente calificado que se alinie a los objetivos de la organización.

#### ii. Alcance

Este procedimiento aplica a personas externas e internas de UNISERSE

### 2. Responsabilidades

#### i. Responsable del proceso

Departamento Recursos Humanos

#### ii. Unidades ejecutoras

sigla	nombre
RRHH	Departamento Recursos Humanos
JDPTO	Jefe de Departamento

### 3. Riesgos asociados

Contrataciones inadecuados que podría afectar el funcionamiento de la empresa

Falta de candidatos idoneos para el puesto

Definición de perfiles erróneos

### 4. Referencias documentales

F-RH-01 Requisición de Personal

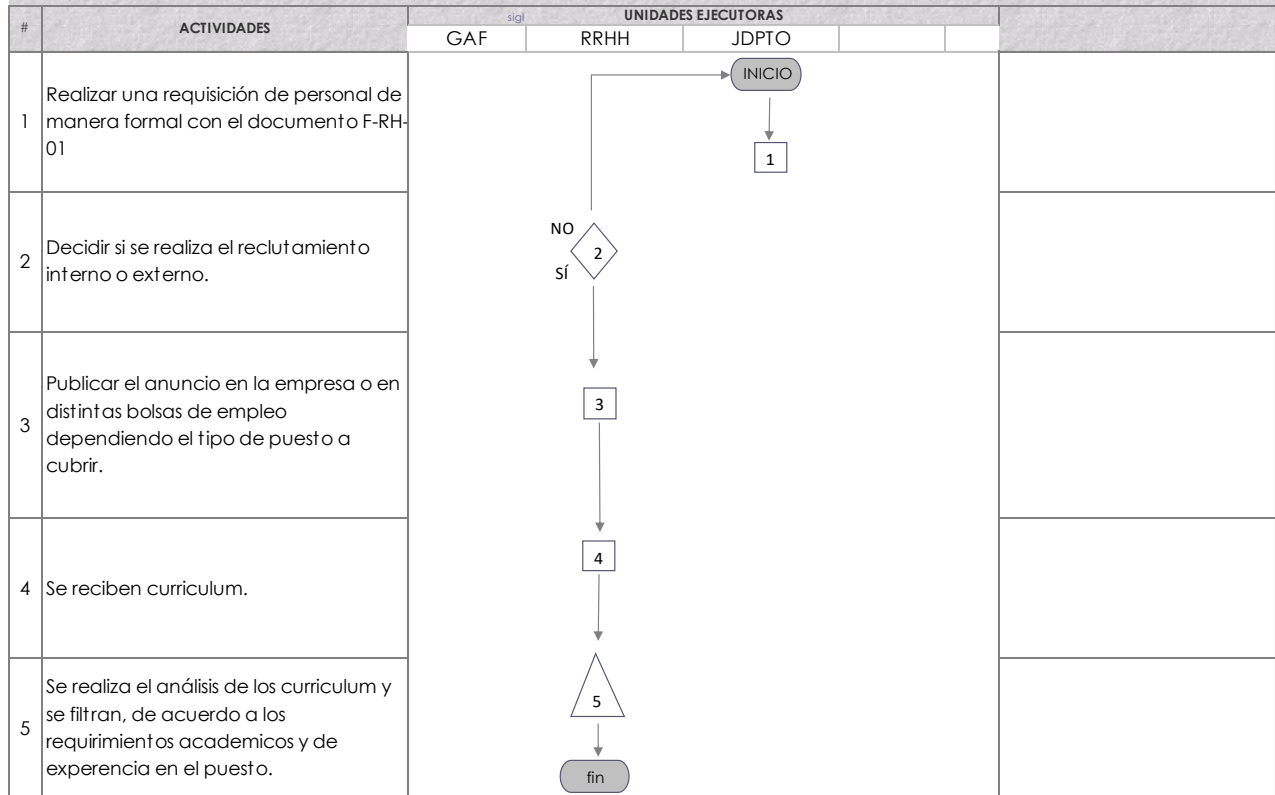
	<b>Procedimiento: Reclutamiento de Personal</b>	
	<b>Elaborado por:</b> Carolina, Adela y Oscar	<b>Actualización:</b> 18/08/2020

## 6. Caracterización

#	ACTIVIDADES	UNIDAD EJECUTORA	OBSERVACIONES
1	Realizar una requisición de personal de manera formal con el documento F-RH-01	Jefe de Departamento	En la cual se indique, información sobre el puesto solicitado, tipo de contrato, dedicación laboral, horario, y razón de la solicitud
2	Decidir si se realiza el reclutamiento interno o externo.	Departamento Recursos Humanos	Se decide el tipo de reclutamiento con base a las competencias del personal interno.
3	Publicar el anuncio en la empresa o en distintas bolsas de empleo dependiendo el tipo de puesto a cubrir	Departamento Recursos Humanos	Como bases de datos de municipalidades, redes sociales y pagina web de la institución, empleos.net, computrabajo, elempleo, acción trabajo y encuentra 24. En el anuncio se
4	Se reciben curriculum.	Departamento Recursos Humanos	Por medio de correo electronico o bolsas de empleo
5	Se realiza el analisis de los curriculum y se filtran, de acuerdo a los requerimientos academicos y de experiencia en el puesto.	Departamento Recursos Humanos	

	<b>Procedimiento: Reclutamiento de Personal</b>
<b>Elaborado por:</b> Carolina, Adela y Oscar	<b>Actualización:</b> 18/08/2020

### 7. Diagrama de Flujo



## Anexo 33. Matriz Selección de Personal propuesto

LOGo	Procedimiento:	<b>Selección de Personal</b>	
	Elaborado por:	Carolina, Adela y Oscar	Actualización:

### 1. Introducción

#### i. Objetivo del proceso

Clasificar y elegir los candidatos más apropiados de acuerdo a las necesidades y objetivos de la organización.

#### ii. Alcance

Este procedimiento aplica a todo el personal de UNISERSE.

### 2. Responsabilidades

#### i. Responsable del proceso

Departamento Recursos Humanos

#### ii. Unidades ejecutoras

sigla	nombre
RRHH	Departamento Recursos Humanos
JDPTO	Jefe de Departamento
CAND	Candidato

### 3. Riesgos asociados

Ausencia de alguno de los candidatos seleccionados a la entrevista

Falta de algún entrevistador clave en el proceso de la entrevista.

Selección inadecuada del candidato

### 4. Referencias documentales

F-RH-02 Solicitud de empleo

F-RH-03 Formato de entrevista

F-RH-04 Inducción de personal

<b>Procedimiento:</b>		<b>Selección de Personal</b>	
<b>Elaborado por:</b> Carolina, Adela y Oscar		<b>Actualización:</b> 18/08/2020	

## 6. Caracterización

#	ACTIVIDADES	UNIDAD EJECUTORA	OBSERVACIONES
1	Se selecciona los curriculum más adecuados al puesto de acuerdo con el perfil diseñado.	Departamento Recursos Humanos	
2	Se realiza una entrevista corta y preeliminar vía teléfono.	Departamento Recursos Humanos	Con la guía que cuenta actualmente la empresa.
3	Filtro de candidatos para entrevista presencial, considerar los que más se ajustan al perfil requerido.	Departamento Recursos Humanos	Se descartan los candidatos cuyas aspiraciones salariales se encuentran por encima del salario del puesto, o bien, si el puesto se debe cubrir de forma urgente y el candidato no cuenta con disponibilidad inmediata
4	Se llama a entrevista presencial a los postulantes.	Departamento Recursos Humanos	
5	Se llena la solicitud de empleo por parte del candidato con el documento F-RH-02, aportando su curriculum vitae junto con sus atestados.	Candidato	
6	Se realiza la entrevista presencial con el documento F-RH-03.	Departamento Recursos Humanos y Jefe de Departamento	Guía para la elaboración de entrevista
7	La persona responsable de Recursos Humanos y el jefe del departamento analizan las entrevistas efectuadas, a cada candidato y cada curriculum, seleccionando los mejores 3 (la terna final).	Departamento Recursos Humanos	
8	Se procede a verificar las constancias de las referencias laborales presentadas para corroborar la información brindada de sus empleos anteriores.	Departamento Recursos Humanos	
9	Evaluación de candidatos, de acuerdo de acuerdo a los datos obtenidos en la entrevista.	Departamento Recursos Humanos	
10	Presentación de resultados de acuerdo al puntaje más alto de la calificación realizada de la terna final y la recomendación del candidato idóneo de parte de Recursos Humanos y el jefe del departamento a la Gerencia respectiva.	Departamento Recursos Humanos	
11	Se procede a completar la requisición de personal y la acción de personal indicando el nombre de la persona que ingresa al puesto, en caso de que el candidato legido no acepte, se contrata al siguiente con mejor calificación en la terna.	Departamento Recursos Humanos	Se indica el nombre de la persona que ingresa al puesto, con el visto bueno para contratación del candidato por parte de la gerencia, la jefatura y el departamento de recursos humanos
12	Contratación del nuevo colaborador mediante una llamada telefónica y una notificación electrónica, donde se indican aspectos contractuales de la posición por parte del departamento de recursos humanos solicitando al candidato la confirmación de ingreso.	Departamento Recursos Humanos	
13	Realizar la inducción con el documento F-RH-04.	Departamento Recursos Humanos	Formato de inducción

Procedimiento: <b>Selección de Personal</b>	
Elaborado por: Carolina, Adela y Oscar	Actualización: 18/08/2020

### 7. Diagrama de Flujo

#	ACTIVIDADES	UNIDADES EJECUTORAS			
		CAND	RRHH	JDPTO	
1	Se selecciona los curriculum más adecuados al puesto de acuerdo con el perfil diseñado.		INICIO		
2	Se realiza una entrevista corta y preeliminar vía teléfono.		1		
3	Filtro de candidatos para entrevista presencial, considerar los que más se ajustan al perfil requerido.		2		
4	Se llama a entrevista presencial a los postulantes.		3		
5	Se llena la solicitud de empleo por parte del candidato con el documento F-RH-02, aportando su curriculum vitae junto con sus atestados.		NO		
6	Se realiza la entrevista presencial con el documento F-RH-03.		SÍ		
7	La persona responsable de Recursos Humanos y el jefe del departamento analizan las entrevistas efectuadas, a cada candidato y cada curriculum, seleccionando los mejores 3 (la terna final).		4		
8	Se procede a verificar las constancias de las referencias laborales presentadas para corroborar la información brindada de sus empleos anteriores.		5		
9	Evaluación de candidatos, de acuerdo de acuerdo a los datos obtenidos en la entrevista.		6		
10	Presentación de resultados de acuerdo al puntaje más alto de la calificación realizada de la terna final y la recomendación del candidato idóneo de parte de Recursos Humanos y el jefe del departamento a la Gerencia respectiva.		7		
11	Se procede a completar la requisición de personal y la acción de personal indicando el nombre de la persona que ingresa al puesto, en caso de que el candidato leído no acepte, se contrata al siguiente con mejor calificación en la terna.		8		
12	Contratación del nuevo colaborador mediante una llamada telefónica y una notificación electrónica, donde se indican aspectos contractuales de la posición por parte del departamento de recursos humanos solicitando al candidato la confirmación de ingreso.		9		
13			10		
			NO		
			SÍ		
			11		
			12		
			13		

## Anexo 34. Matriz Capacitación y Desarrollo propuesto

LOGo	Procedimiento: <b>Capacitación y Desarrollo</b>	
	Elaborado por: Carolina, Adela y Oscar	Actualización: 18/08/2020

### 1. Introducción

#### i. Objetivo del proceso

Capacitar a los colaboradores para desarrollar sus habilidades y cumplir con los objetivos organizacionales.

#### ii. Alcance

Este procedimiento aplica al personal de UNISERSE.

### 2. Responsabilidades

#### i. Responsable del proceso

Departamento Recursos Humanos

#### ii. Unidades ejecutoras

sigla	nombre
GAF	Gerencia Administrativa y Financiera
RRHH	Departamento Recursos Humanos
COL	Colaboradores

### 3. Riesgos asociados

Que no se cumpla con el objetivo de la capacitación.

Que el personal no comprenda o logre desarrollar sus habilidades para la tarea asignada.

### 4. Referencias documentales

F-RH-05 Cuestionario para diagnóstico de Necesidades de Capacitación

F-RH-06 Plan de capacitación anual

F-RH-07 Evaluación de efectividad de capacitación

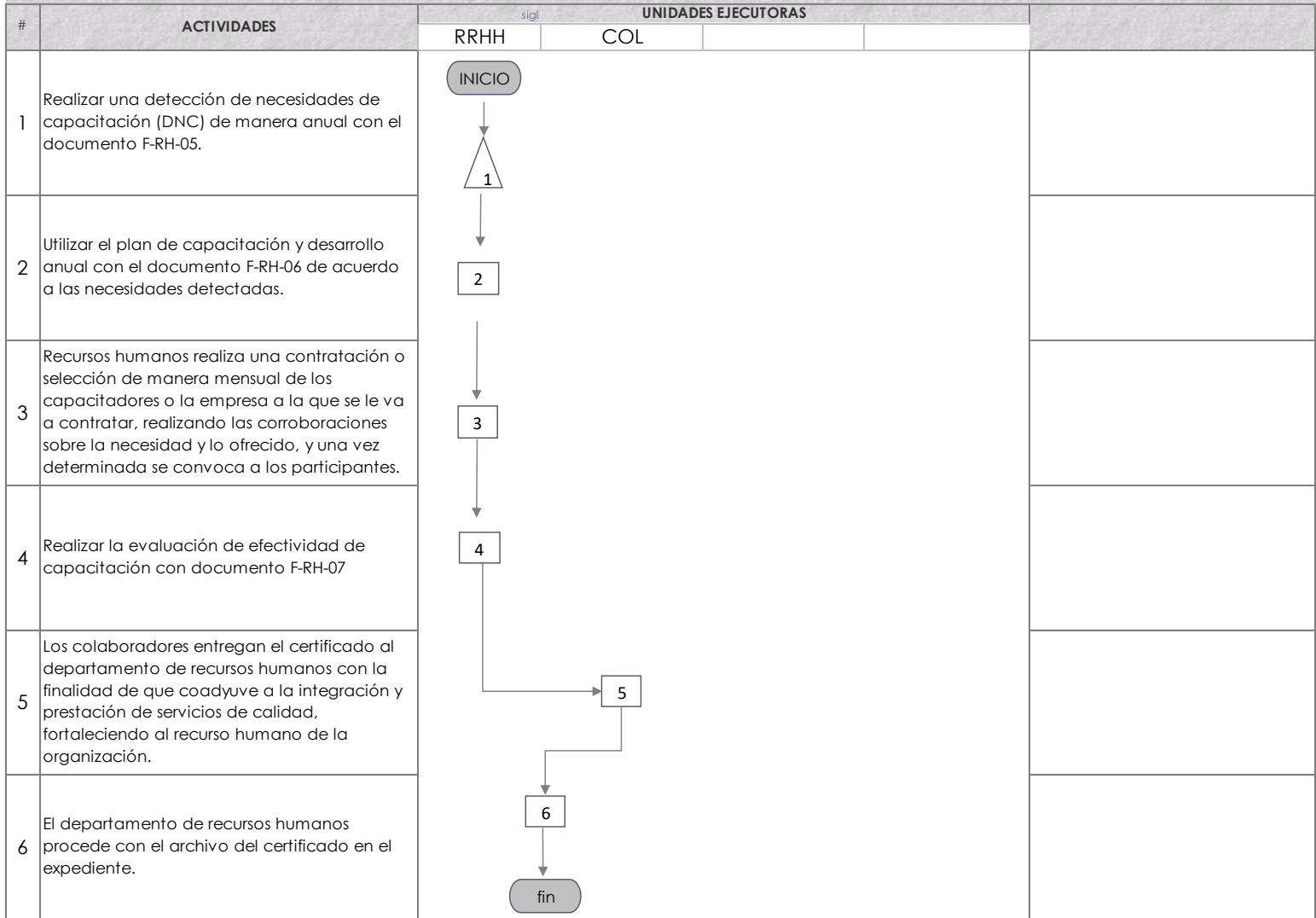
	<b>Procedimiento:</b>	<b>Capacitación y Desarrollo</b>	
	<b>Elaborado por:</b>	Carolina, Adela y Oscar	<b>Actualización:</b> 18/08/2020

## 6. Caracterización

#	ACTIVIDADES	UNIDAD EJECUTORA	OBSERVACIONES
1	Realizar una detección de necesidades de capacitación (DNC) de manera anual con el documento F-RH-05.	Departamento Recursos Humanos	
2	Utilizar el plan de capacitación y desarrollo anual con el documento F-RH-06 de acuerdo a las necesidades detectadas.	Departamento Recursos Humanos	
3	Recursos humanos realiza una contratación o selección de manera mensual de los capacitadores o la empresa a la que se le va a contratar, realizando las corroboraciones sobre la necesidad y lo ofrecido, y una vez determinada se convoca a los participantes.	Departamento Recursos Humanos	
4	Realizar la evaluación de efectividad de capacitación con documento F-RH-07	Departamento Recursos Humanos	
5	Los colaboradores entregan el certificado al departamento de recursos humanos con la finalidad de que coadyuve a la integración y prestación de servicios de calidad, fortaleciendo al recurso humano de la organización.	Colaboradores	
6	El departamento de recursos humanos procede con el archivo del certificado en el expediente.	Departamento Recursos Humanos	

	<b>Procedimiento:</b> Capacitación y Desarrollo	
	<b>Elaborado por:</b> Carolina, Adela y Oscar	<b>Actualización:</b> 18/08/2020

### 7. Diagrama de Flujo



## Anexo 35. Matriz Gestión y Evaluación del desempeño propuesto

LOGo	Procedimiento: <b>Gestión y Evaluación del desempeño</b>	
	Elaborado por: Carolina, Adela y Oscar	Actualización: 18/08/2020

### 1. Introducción

#### i. Objetivo del proceso

Medir el cumplimiento de metas y objetivos de acuerdo a la planificación ya establecida.

#### ii. Alcance

Este procedimiento aplica a todo el personal de UNISERSE.

### 2. Responsabilidades

#### i. Responsable del proceso

Departamento Recursos Humanos

#### ii. Unidades ejecutoras

sigla	nombre
RRHH	Departamento Recursos Humanos
SUB	Subordinados
JF	Jefatura

### 3. Riesgos asociados

QUE no se realice una evaluación objetiva.

No brindar una retroalimentación cuando se generan resultados negativos

### 4. Referencias documentales

F-RH-08 Metas de Autoevaluación de Desempeño

F-RH-09 Metas de Gestión y Evaluación de desempeño Jefe a subordinado

F-RH-10 Resultados d Gestión y Evaluación de Desempeño

	<b>Procedimiento:</b> <b>Gestión y Evaluación del desempeño</b>
	<b>Elaborado por:</b> Carolina, Adela y Oscar <b>Actualización:</b> 18/08/2020

## 6. Caracterización

#	ACTIVIDADES	UNIDAD EJECUTORA	OBSERVACIONES
1	Se debe tomar en cuenta el Instructivo para la aplicación de la gestión y evaluación del desempeño en UNISERSE, como se muestra en el anexo 21	Subordinado, Jefatura y RRHH	
2	El colaborador debe realizarse una autoevaluación del desempeño de manera semestral como se muestra en el anexo F-RH-08, en la cual se evalúa el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales, previamente establecidos.	Subordinado	
3	Cuando el colaborador haya realizado su autoevaluación, el jefe inmediato se reunirá con este, para verificar los resultados obtenidos, donde el superior evaluará las metas alcanzadas de cada subordinado y sobre esos resultados determinar el nivel de su aporte a los objetivos de la compañía.	Jefatura	
4	Una vez obtenidos los resultados de ambas evaluaciones se calificará de acuerdo a los 5 criterios establecidos.	RRHH	
5	Inmediatamente Recursos Humanos deberá calcular el promedio de la nota final obtenida	RRHH	
6	En caso de que el colaborador no se sienta satisfecho con su nota final de evaluación, podrá ejecutar una apelación con el fin de realizar una nueva revisión su evaluación.	SUB	

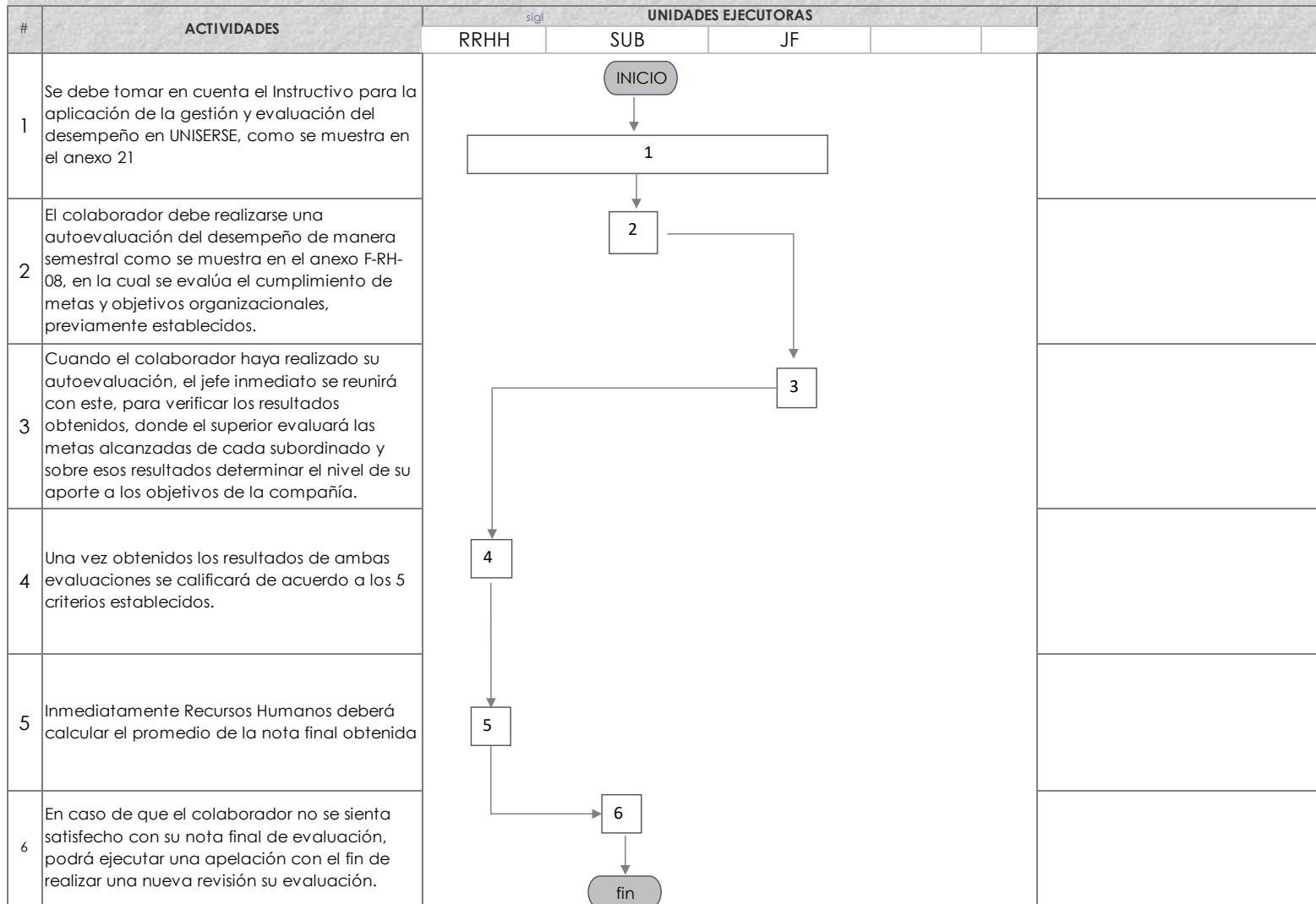
Procedimiento:

## Gestión y Evaluación del desempeño

Elaborado por: Carolina, Adela y Oscar

Actualización: 18/08/2020

### 7. Diagrama de Flujo





## Anexo 37. Manual de Puestos

Código: P-RH-01	RECURSOS HUMANOS	
Título Manual de puestos		Versión 1



# MANUAL DE PUESTOS



## Tabla de contenido

Introducción .....	2
Organigrama Ocupacional UNISERSE .....	3
Gerente General .....	4
Auditor Interno.....	8
Gerente Financiera .....	15
Gerente de Marketing.....	20
Gerente de Recursos Humanos.....	25
Gerente de Cobros .....	30
Gerente de Operaciones .....	35
Gerente de Indemnizaciones .....	40
Encargado (a) de Contabilidad.....	45
Encargado (a) Administrativo .....	52
Ejecutivo (a) de Mensajería .....	59
Encargado (a) de TI.....	63
Jefe de Cobros .....	68
Jefe de Operaciones .....	73
Jefe de Indemnizaciones Generales.....	78
Jefe de Indemnizaciones Personales .....	83
Corredor de Seguros.....	88
Ejecutivo (a) de Servicio al Cliente.....	93
Ejecutiva (o) de Aseguramiento.....	98
Ejecutivo (a) de Cobros .....	104
Ejecutivo (a) de Indemnizaciones Generales.....	109
Ejecutivo (a) de Indemnizaciones Personales .....	114
Ejecutivo (a) de Procesos Personales .....	119
Ejecutivo (a) de Cuentas Clave.....	124
Asistente Administrativo (a) .....	129
Asistente de Mensajería .....	135
Asistente de Operaciones .....	139
Recepcionista.....	143

## Introducción

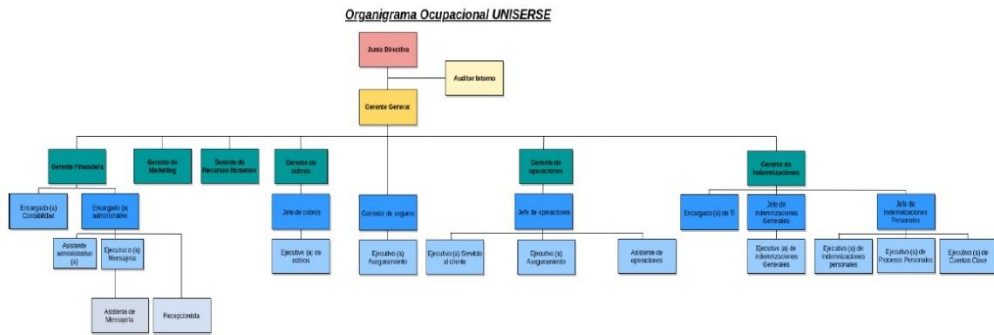
El presente Manual de Puestos surge del estudio realizado por Recursos Humanos con el fin de representar la estructura jerárquica aprobada por Gerencia.

Este manual describe todos los puestos que existen en la empresa con sus respectivas tareas, competencias, requisitos del puesto, sus interrelaciones internas y externas, así como otros aspectos importantes para el mismo. El mismo estará al alcance de todos los colaboradores de UNISERSE, con el propósito de representar en forma estructurada y clara la descripción de cada uno de los puestos de la empresa.

Para el departamento de recursos Humanos, será un apoyo sumamente importante para el proceso de reclutamiento y selección de personal, capacitación y el proceso de evaluación de desempeño.

Cada descripción de puesto contiene el nombre del puesto como bien se indica en el organigrama, departamento al que pertenece; los cuales conforman la organización, dependencia jerárquica, donde se indica a que jefatura pertenece, supervisión de personas; con el fin de indicar si tiene personal a cargo, cuántos y cuáles puestos supervisa, naturaleza del puesto; la cual muestra un resumen de las principales funciones, productos y servicios que se llevan a cabo mediante el cumplimiento de sus funciones, tareas del puesto; donde se indica el tiempo de ejecución de cada tarea ya sea diaria, semanal, mensual, trimestral, semestral o anual, ubicación del puesto; lo cual indica si realiza las tareas en la oficina o requiere trasladarse fuera de ella, coordinaciones principales internas y externas; para determinar la relación con otros puestos o a nivel externo, formación académica, otros conocimientos; en caso que lo requiera el puesto, experiencia relacionada al puesto, responsabilidades del puesto con impacto a nivel organizacional y condiciones físicas que se presentan en el desarrollo de sus tareas.

## Organigrama Ocupacional UNISERSE



## PERFIL DE PUESTO

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto:	Gerente General
Unidad / Departamento:	Gerencia General
Dependencia Jerárquica:	Junta Directiva
Supervisión de personas:	SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Puestos que supervisa	Todas las gerencias y jefaturas de UNISERSE

#### NATURALEZA DEL PUESTO

Responsable de dirigir, planificar, organizar, controlar, coordinar y de la representación legal, judicial y extrajudicial, estableciendo las políticas generales que rigen a la empresa.

#### PRODUCTOS Y SERVICIOS

Objetivos organizacionales definidos.  
Crecimiento de la empresa a corto y a largo plazo debidamente planificado.  
Toma de decisiones críticas, principalmente en aquellos temas centrales o de vital importancia para la empresa.

#### TAREAS DEL PUESTO

TAREAS	ALCANCE	PERIODICIDAD
Garantizar el cumplimiento de las normas, reglamentos, políticas e instructivos internos y los establecidos por las entidades de regulación y control.	Personal UNISERSE	Diario
Garantizar la protección, seguridad y la correcta manipulación de los activos de la empresa.	UNISERSE	Diario
Identificar las áreas de oportunidad y mejora en la empresa, de acuerdo con las normas y políticas establecidas en UNISERSE.	UNISERSE	Semanal

Participar en reuniones con la Junta Directiva, con el fin de analizar y coordinar las actividades de las gerencias de la empresa UNISERSE.	Junta Directiva	Mensual
Coordinar con todas las gerencias de UNISERSE el cumplimiento de la estrategia, objetivos y metas de la empresa	UNISERSE	Mensual
Presentar a la junta directiva los informes financieros y de gestión que se requieran.	Junta Directiva	Mensual
Planear, organizar, dirigir y supervisar las actividades realizadas por el equipo gerencial, estableciendo prioridades.	UNISERSE	Mensual
Apoyar la gestión empresarial a través de la creación de sistemas que faciliten el desarrollo óptimo de las tareas del personal en cada departamento.	UNISERSE	Mensual
Elaborar, desarrollar y supervisar la propuesta del plan estratégico de negocio y así como la planificación de los planes operativos anuales, con el propósito de lograr el cumplimiento de la visión y misión de UNISERSE.	UNISERSE	Anual
Definir las políticas generales de administración, garantizando el cumplimiento de la normativa vigente de la empresa.	UNISERSE	Anual
Representar a UNISERSE ante las instancias gubernamentales, gremios, bancos u otras que en el ejercicio de su puesto se requiera.	UNISERSE	Ocasional
Promover la implementación del desarrollo de nuevos negocios con el fin de establecer convenios e incrementar la proyección de producción la empresa con sus clientes.	UNISERSE	Ocasional
Realizar otras tareas respectivas al puesto.	UNISERSE	Ocasional

#### Coordinaciones Principales Internas

- ❖ Todos los departamentos.

#### Coordinaciones Principales Externas

- ❖ Diferentes aseguradoras aliadas.

## FORMACIÓN ACADÉMICA

### ▸ Nivel Educativo requerido

	Incompleto	Completo
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnico Básico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnico superior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Estudios Universitarios	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

<b>Título:</b>	Maestría en administración de empresas. Maestría profesional en administración de riesgos y seguros.
----------------	---

## OTROS CONOCIMIENTOS

		Nivel de Dominio			
		N/A	Básico	Intermedio	Avanzado
Ofimáticos	Word				X
	Excel				X
	Power Point				X
Idioma	Inglés				X
	Otro				
Del Área	Seguros				X

Conocimiento de la normativa de los entes reguladores del mercado financiero (SUGEF) y del mercado de seguros (SUGESE).

Conocimiento de las diferentes categorías, líneas, ramos y productos de cada aseguradora del mercado con las cuales se trabaja en la empresa.

- Licencia, afiliación u Otro de carácter legal.

Licencia de Conducir	
Vehículo	<input checked="" type="checkbox"/>
Motocicleta	<input type="checkbox"/>
Incorporación al Colegio Profesional	<input checked="" type="checkbox"/>
Portación de Armas	<input type="checkbox"/>

## EXPERIENCIA

A) General: Indique la cantidad de años mínima de experiencia laboral.

- Experiencia laboral no menor de 5 años en puestos similares.

Años	
<input type="checkbox"/>	0-1
<input type="checkbox"/>	1-2
<input type="checkbox"/>	3-5
<input checked="" type="checkbox"/>	+ DE 5

## RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

### 1. RESPONSABILIDAD ECONÓMICA.

- Maquinaria y equipo:** Infraestructura empresarial.
- Materiales, herramientas, inventarios de oficina:** todos los activos en general de la empresa.
- Sobre valores (Efectivo, cheques) (ejemplo caja chica):** Activos financieros, inversiones, planificación financiera y presupuesto empresarial.
- Documentos, Datos Generales y Técnicos confidenciales (sobre información de los empleados, de clientes individuales o corporativos, sobre gastos de la compañía):** Salarios, Información confidencial de clientes y corporativos.
- Otros:** N/A

CONDICIONES FÍSICAS DEL PUESTO

A) Durante la realización de sus labores implica permanecer

Sentado

De Pie

Caminando

B) Indique con una "X" los tipos de esfuerzo físico que realiza en el desarrollo de sus tareas

Levantar y transportar objetos pesados

Caminar largas distancias

Atención visual y prolongada

Atención auditiva prolongada

Manejar largas distancias

## PERFIL DE PUESTO

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto:	Auditor Interno	
Unidad / Departamento:	Gerencia General	
Dependencia Jerárquica:	Junta Directiva	
Supervisión de personas:	SI <input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>
Puestos que supervisa	N/A	

#### NATURALEZA DEL PUESTO

Examinar, evaluar y mejorar los programas de auditoría y velar por la eficaz aplicación de sistemas de control interno y proponer acciones.

#### PRODUCTOS Y SERVICIOS

Información financiera y contable de la empresa.  
Verificación del cumplimiento de las obligaciones de la empresa de acuerdo al mercado de seguros.  
Precisión y consistencia en los registros financieros.  
Recomendaciones a la empresa para evitar riesgos.  
Informes de hallazgos de situaciones que no se ajustan a la normativa establecida.  
Observaciones documentadas realizadas en las auditorías.  
Registros para identificar posibles inconvenientes e inconsistencias.

#### TAREAS DEL PUESTO

TAREAS	ALCANCE	PERIODICIDAD
Realizar exámenes periódicos para satisfacer el cumplimiento de las principales políticas institucionales, la idoneidad y suficiencia del control interno contable y administrativo.	UNISERSE	Diario
Evaluar y verificar periódicamente que los sistemas informáticos que están operando, funcionen adecuadamente, que las políticas, procedimientos, controles internos generales y	UNISERSE	Diario

específicos establecidos son apropiados para asegurar la veracidad, integridad, razonabilidad y confiabilidad de la información generada, la cual es reflejada en los estados financieros y otros documentos importantes que son remitidos a esta Auditoría.		
Revisar periódicamente la evaluación de los riesgos contabilizados en cuentas de orden y de otros aspectos que pudieran incidir negativamente en la situación financiera de la entidad	UNISERSE	Diario
Aplicar las técnicas convencionales y establecidas con entidades bancarias, necesaria para la revisión de las conciliaciones de saldos, la identificación de partidas pendientes de registro, la adecuada valuación y registro de estas partidas.	Departamento Administrativo	Diario
Verificar la adecuada valuación de los activos y pasivos en moneda extranjera, de acuerdo con las normas vigentes.	Bancos externos	Diario
Revisar periódicamente la evaluación de la calidad de los activos con que cuenta la entidad para su normal funcionamiento y operación.	Edificio UNISERSE	Semanal
Efectuar exámenes periódicos a las cuentas por cobrar y otros activos diversos, con el propósito de verificar su naturaleza, antigüedad de registro, cuantía, recuperabilidad, provisiones, derechos reales de cobro, el riesgo posible en el patrimonio, y su efecto en los registros contables.	Departamento Administrativo	Semanal
Ejecutar análisis periódicos de los movimientos contables producidos en los rubros integrales del patrimonio de la entidad, con el propósito de evaluar su naturaleza, monto y su adecuado registro.	Departamento Administrativo	Semanal
Verificar que todos los libros legales se encuentren actualizados y sean llevados de acuerdo con las disposiciones legales vigentes.	Departamento Administrativo	Mensual
Comprobar que los estados financieros en general se presentan de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera.	Departamento Administrativo	Mensual
Verificar el cumplimiento de las principales normas y acatamientos de las disposiciones legales y reglamentarias establecidas por la Superintendencia General de Seguros.	Departamento Administrativo	Mensual

Realizar informes mensuales de Trabajo y presentarlos al Comité de Auditoría.	Junta Directiva	Mensual
Aplicar otro tipo de prueba de auditoría que asegure el cumplimiento de las demás normas legales y reglamentarias que regulan la actividad de seguros en Costa Rica.	Departamento Administrativo	Anual
Realizar arqueos sorpresivos periódicos de las existencias en tesorería y a otros documentos que se encuentren bajo la custodia de la entidad como cheques pendientes de retiro, cheques en blanco, recibos de depósito sobre primas, autoexpedibles y recibos oficiales de pago.	Departamento Administrativo	Ocasional
Ejecutar en cualquier otra tarea atinente al puesto.	Departamento Administrativo	Ocasional

#### Coordinaciones Principales Internas

❖ Todos los departamentos.

#### Coordinaciones Principales Externas

❖ N/A

### FORMACIÓN ACADÉMICA

#### ► Nivel Educativo requerido

	Incompleto	Completo
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnico Básico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnico superior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Estudios Universitarios	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

<b>Título:</b>	Licenciatura en Contaduría Pública o Administración de empresas con énfasis en Contaduría.
----------------	--

## OTROS CONOCIMIENTOS

		Nivel de Dominio			
		N/A	Básico	Intermedio	Avanzado
Ofimáticos	Word				X
	Excel				X
	Power Point				X
Idioma	Inglés			X	
	Otro				
Del Área	Seguros		X		

- Licencia, afiliación u Otro de carácter legal.

<b>Licencia de Conducir</b>	
Vehículo	<input type="text"/>
Motocicleta	<input type="text"/>
Incorporación al Colegio Profesional	<input checked="" type="text"/>
Portación de Armas	<input type="text"/>

• Ley 8131 (Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos).
• Normas ISO.
• Ley 8204 (Ley sobre Legitimación de Capitales y Financiamiento al terrorismo).
• Ley 8292 (Ley General de Control Interno)
• Ley 8422 (Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito).
• Ley 7494 (Ley de Contratación Administrativa).
• Ley 6227 (Ley General de Administración Pública y su aplicación).
• Ley 8956 (Ley reguladora del mercado de seguros)
• Ley 8508 (Código Procesal Contencioso Administrativo).
• Ley 6727 (Ley de Riesgos del trabajo)
• Código de trabajo.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamento Gobierno Corporativo emitido por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas Internacionales de Auditoría Interna.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas Generales de Auditoría para el Sector Público, emitidos por la Contraloría General de la República.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lineamientos sobre gestiones que involucran a la auditoría interna presentadas ante la Contraloría General de la República R-DC-83-2018.</li> </ul>

## EXPERIENCIA

A) General: Indique la cantidad de años mínima de experiencia laboral.

- Experiencia laboral no menor de 3 años en puestos similares.

	Años
	0-1
	1-2
X	3-5
	+ DE 5

## RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

### 1. RESPONSABILIDAD ECONÓMICA.

- Maquinaria y equipo: N/A
- Materiales, herramientas, inventarios de oficina: Computadora, Teléfono de oficina.
- Sobre valores (Efectivo, cheques) (ejemplo caja chica): N/A
- Documentos, Datos Generales y Técnicos confidenciales (sobre información de los empleados, de clientes individuales o corporativos, sobre gastos de la compañía): Estado de las cuentas bancarias y transacciones de la compañía.
- otros: N/A

## CONDICIONES FÍSICAS DEL PUESTO

A) Durante la realización de sus labores implica permanecer

Sentado

De Pie

Caminando

B) Indique con una "X" los tipos de esfuerzo físico que realiza en el desarrollo de sus tareas

Levantar y transportar objetos pesados

Caminar largas distancias

Atención visual y prolongada

Atención auditiva prolongada

Manejar largas distancias

## PERFIL DE PUESTO

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto:	Gerente Financiera
Unidad / Departamento:	Gerencia Financiera
Dependencia Jerárquica:	Gerente General
Supervisión de personas:	SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Puestos que supervisa	Todas las gerencias y jefaturas de UNISERSE

#### NATURALEZA DEL PUESTO

Planificar, organizar, dirigir y controlar la estrategia financiera y recursos económicos de la empresa UNISERSE, con el fin de obtener una mayor rentabilidad.

#### PRODUCTOS Y SERVICIOS

Flujo de dinero, activos que entran y salen de la empresa.  
Estados financieros de la compañía.  
Tendencias económicas del mercado en comparación a la rentabilidad de la empresa.  
Costos e ingresos para determinar el cumplimiento de los objetivos previamente planificados.

#### TAREAS DEL PUESTO

TAREAS	ALCANCE	PERIODICIDAD
Aprobar y brindar visto bueno de compras, transferencias de pagos o movimientos bancarios.	UNISERSE	Diario
Controlar que las diligencias económicas de la empresa se realicen conforme a la ley.	UNISERSE	Diario
Dar soporte a su equipo de trabajo en relación a las tareas asignadas a cada uno de ellos.	Departamento Administrativo	Diario
Llevar un control sobre opciones para disminuir los costos de la compañía.	UNISERSE	Diario
Asesorar y asistir en el cumplimiento de las metas y procedimientos financieros de UNISERSE.	UNISERSE	Diario
Supervisar la administración de cuentas por cobrar e inventarios disponibles.	UNISERSE	Semanal

Presentar al Gerente General los informes, análisis financieros mensuales y de gestión que se requieran.	Gerente General	Mensual
Controlar la estructura de trabajo y nivel de deuda.	UNISERSE	Mensual
Coordinar un presupuesto operativo garantizando su cumplimiento.	UNISERSE	Mensual
Garantizar la elaboración oportuna de los estados financieros mensuales y en apego a las normas contables.	UNISERSE	Mensual
Supervisar la administración eficiente del flujo de caja.	UNISERSE	Mensual
Realizar análisis de los datos financieros y de comisiones de UNISERSE, así como realizar informes, gráficos de los resultados conseguidos.	UNISERSE	Mensual
Analizar estados financieros de la compañía.	UNISERSE	Mensual
Definir la estrategia financiera de nuevos negocios.	UNISERSE	Anual
Coordinar la atención de todos los requerimientos ante entidades fiscales, laborales, municipales, entre otros.	UNISERSE	Ocasional
Administrar la atención con los bancos, así como la atención de requerimientos de los mismos.	Bancos	Ocasional
Ejecutar en cualquier otra tarea atinente al puesto.	Departamento Administrativo	Ocasional

#### Coordinaciones Principales Internas

❖ Todos los departamentos.

#### Coordinaciones Principales Externas

❖ Diferentes aseguradoras aliadas, Entidades Financieras.

## FORMACIÓN ACADÉMICA

### ► Nivel Educativo requerido

	Incompleto	Completo
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnico Básico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnico superior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Estudios Universitarios	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

<b>Título:</b>	Maestría en administración financiera.
----------------	--

## OTROS CONOCIMIENTOS

		Nivel de Dominio			
		N/A	Básico	Intermedio	Avanzado
Ofimáticos	Word				X
	Excel				X
	Power Point				X
Idioma	Inglés				X
	Otro				
Del Área	Seguros		X		

- Licencia, afiliación u Otro de carácter legal.

Licencia de Conducir	
Vehículo	<input type="text"/>
Motocicleta	<input type="text"/>
Incorporación al Colegio Profesional	<input checked="" type="checkbox"/>
Portación de Armas	<input type="text"/>

## EXPERIENCIA

A) General: Indique la cantidad de años mínima de experiencia laboral.

- Experiencia laboral no menor de 5 años en puestos similares.

	Años
<input type="text"/>	0-1
<input type="text"/>	1-2
<input type="text"/>	3-5
<input checked="" type="checkbox"/>	+ DE 5

## RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

### 1. RESPONSABILIDAD ECONÓMICA.

- Maquinaria y equipo:** N/A
- Materiales, herramientas, inventarios de oficina:** todos los activos en general de la empresa.
- Sobre valores (Efectivo, cheques) (ejemplo caja chica):** Activos financieros, movimientos bancarios, inversiones, planificación financiera y presupuesto empresarial.
- Documentos, Datos Generales y Técnicos confidenciales (sobre información de los empleados, de clientes individuales o corporativos, sobre gastos de la compañía):** Salarios, Información confidencial de trabajadores de la empresa y de la empresa.
- Otros:** N/A

CONDICIONES FÍSICAS DEL PUESTO

A) Durante la realización de sus labores implica permanecer

Sentado

De Pie

Caminando

B) Indique con una "X" los tipos de esfuerzo físico que realiza en el desarrollo de sus tareas

Levantar y transportar objetos pesados

Caminar largas distancias

Atención visual y prolongada

Atención auditiva prolongada

Manejar largas distancias

## PERFIL DE PUESTO

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto: Gerente de Marketing

Unidad / Departamento: Gerencia de Marketing

Dependencia Jerárquica: Gerente General

Supervisión de personas: SI  NO

Puestos que supervisa \_\_\_\_\_

#### NATURALEZA DEL PUESTO

Responsable del desarrollo y posicionamiento de la empresa a nivel nacional e internacional con las diferentes aseguradoras y corredurías aliadas a UNISERSE en relación a los objetivos y metas de la organización a mediano y largo plazo, trabajando en pro de la rentabilidad y crecimiento de la compañía.

#### PRODUCTOS Y SERVICIOS

Estrategias de servicio al cliente efectivas.  
Empresa posicionada en el mercado.

#### TAREAS DEL PUESTO

TAREAS	ALCANCE	PERIODICIDAD
Velar por el cumplimiento de las metas de venta.	UNISERSE	Diario
Realizar y planificar las investigaciones de mercado que permitan detectar tendencias sobre el posicionamiento de la empresa, con el fin de reorientar las acciones actuales de UNISERSE.	UNISERSE	Diario
Diseñar, abastecer, manejar y controlar el equipo material impreso y audiovisual.	UNISERSE	Diario
Definir la estrategia y acciones de mercadeo corporativo planes de expansión, responsabilidad social, imagen corporativa, página web y redes sociales.	UNISERSE	Diario

Elaborar el plan de mercadeo de la empresa.	UNISERSE	Anual
Crear la estrategia de marketing en apoyo a la gestión del área comercial.	UNISERSE	Anual
Elaborar, ejecutar y controlar el presupuesto de inversión de mercadeo.	UNISERSE	Anual
Elaborar y coordinar las campañas publicitarias ya sea con agencias o directamente con los medios de comunicación.	UNISERSE	Ocasional
Realizar otras tareas respectivas al puesto.	UNISERSE	Ocasional

#### Coordinaciones Principales Internas

❖ Todas las gerencias, Encargado (a) de Servicio al Cliente.

#### Coordinaciones Principales Externas

❖ Diferentes Proveedores.

## FORMACIÓN ACADÉMICA

### ► Nivel Educativo requerido

	Incompleto	Completo
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnico Básico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnico superior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Estudios Universitarios	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

<b>Título:</b>	Maestría en administración de empresas con énfasis en mercadeo y ventas.
----------------	--

## OTROS CONOCIMIENTOS

		Nivel de Dominio			
		N/A	Básico	Intermedio	Avanzado
Ofimáticos	Word				X
	Excel				X
	Power Point				X
Idioma	Inglés				X
	Otro				
Del Área	Seguros				X

- Licencia, afiliación u Otro de carácter legal.

Licencia de Conducir	
Vehículo	<input checked="" type="checkbox"/>
Motocicleta	<input type="checkbox"/>
Incorporación al Colegio Profesional	<input checked="" type="checkbox"/>
Portación de Armas	<input type="checkbox"/>

## EXPERIENCIA

A) General: Indique la cantidad de años mínima de experiencia laboral.

- Experiencia laboral no menor de 5 años en puestos similares.

	Años
<input type="checkbox"/>	0-1
<input type="checkbox"/>	1-2
<input type="checkbox"/>	3-5
<input checked="" type="checkbox"/>	+ DE 5

## RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

### 1. RESPONSABILIDAD ECONÓMICA.

- Maquinaria y equipo: N/A
- Materiales, herramientas, inventarios de oficina:** Material y equipo publicitario y de imagen corporativa.
- Sobre valores (Efectivo, cheques) (ejemplo caja chica):** Inversiones en publicidad, planificación y presupuesto de marketing.
- Documentos, Datos Generales y Técnicos confidenciales (sobre información de los empleados, de clientes individuales o corporativos, sobre gastos de la compañía):** Información confidencial de clientes y corporativos.
- Otros: N/A

 **CONDICIONES FÍSICAS DEL PUESTO** 

A) Durante la realización de sus labores implica permanecer

Sentado  X

De Pie

Caminando

B) Indique con una "X" los tipos de esfuerzo físico que realiza en el desarrollo de sus tareas

Levantar y transportar objetos pesados

Caminar largas distancias

Atención visual y prolongada  X

Atención auditiva prolongada  X

Manejar largas distancias

## PERFIL DE PUESTO

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto: Gerente de Recursos Humanos  
Unidad / Departamento: Gerencia de Recursos Humanos  
Dependencia Jerárquica: Gerente General  
Supervisión de personas: SI  NO   
Puestos que supervisa N/A

#### NATURALEZA DEL PUESTO

Responsable de promover y desarrollar de manera integral el recurso humano, contribuyendo al logro de los objetivos estratégicos de UNISERSE, en relación de los valores y cultura organizacional de la empresa y de la búsqueda de la excelencia organizacional.

#### PRODUCTOS Y SERVICIOS

Conflictos laborales atendidos y solucionados.  
Gestión del cumplimiento de políticas internas en materia laboral.  
Planificación estratégica del recurso humano.

#### TAREAS DEL PUESTO

TAREAS	ALCANCE	PERIODICIDAD
Mantener informado a todo el personal de la empresa sobre los acontecimientos internos o externos importantes.	Personal UNISERSE	Diario
Gestionar todos los procesos de administración de personal como el control de asistencia, acontecimientos, vacaciones y sanciones.	Personal UNISERSE	Diario
Mantener actualizada la base de datos y los expedientes del personal.	Personal UNISERSE	Diario
Confeccionar certificaciones, constancias y cartas laborales.	Personal UNISERSE	Diario
Elaborar el cálculo de la planilla quincenal.	UNISERSE	Quincenal

Elaborar y ejecutar evaluaciones del desempeño a nivel individual, de jefatura y subordinados.	Personal UNISERSE	Mensual
Realizar y enviar los reportes de planilla ante la Caja Costarricense del Seguro Social y ante el Instituto Nacional de Seguros.	UNISERSE	Mensual
Actualizar y enviar manual de políticas a la gerencia general para su lectura y aprobación.	Gerencia UNISERSE	Mensual
Mantener actualizado el manual de puestos.	UNISERSE	Semestral
Realizar una encuesta de cultura y clima organizacional.	Personal UNISERSE	Anual
Elaborar, ejecutar y supervisar el Plan de capacitación anual.	Personal UNISERSE	Anual
Facilitar información en procesos de auditoría Interna y Externa.	Auditoría Interna y Externa.	Anual
Formular lineamientos y políticas para el correcto funcionamiento de los procesos de Recursos Humanos de UNISERSE (políticas, reglamentos, manuales y guías).	UNISERSE	Ocasional
Evaluar los requerimientos entre el perfil del puesto y el colaborador (a) actual, con la finalidad de determinar las oportunidades de mejora de cada uno.	UNISERSE	Ocasional
Desarrollar y ejecutar los programas de inducción de personal en la organización.	Personal UNISERSE	Ocasional
Ejecutar los procesos de reclutamiento y selección según la requisición de personal recibida.	UNISERSE	Ocasional
Elaborar las liquidaciones de pago por terminación de contrato.	Personal UNISERSE	Ocasional
Organizar y supervisar las actividades festivas a nivel interno.	UNISERSE	Ocasional
Asistir en cualquier otra tarea atinente al puesto.	UNISERSE	Ocasional

#### Coordinaciones Principales Internas

❖ Todos los departamentos.

#### Coordinaciones Principales Externas

❖ Diferentes Proveedores.

## FORMACIÓN ACADÉMICA

### ▸ Nivel Educativo requerido

	Incompleto	Completo
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnico Básico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnico superior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Estudios Universitarios	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

<b>Título:</b>	Maestría en Administración de Recursos Humanos o Psicología Laboral.
----------------	--

## OTROS CONOCIMIENTOS

		Nivel de Dominio			
		N/A	Básico	Intermedio	Avanzado
Ofimáticos	Word				X
	Excel				X
	Power Point				X
Idioma	Inglés				X
	Otro				
Del Área	Seguros		X		

- Licencia, afiliación u Otro de carácter legal.

Licencia de Conducir	
Vehículo	<input type="text"/>
Motocicleta	<input type="text"/>
Incorporación al Colegio Profesional	<input checked="" type="checkbox"/>
Portación de Armas	<input type="text"/>

## EXPERIENCIA

A) General: Indique la cantidad de años mínima de experiencia laboral.

- Experiencia laboral no menor de 5 años en puestos similares.

Años	
<input type="checkbox"/>	0-1
<input type="checkbox"/>	1-2
<input type="checkbox"/>	3-5
<input checked="" type="checkbox"/>	+ DE 5

## RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

1. RESPONSABILIDAD ECONÓMICA.
  - a. Maquinaria y equipo: N/A
  - b. Materiales, herramientas, inventarios de oficina: Computadora, Teléfono de oficina.
  - c. Sobre valores (Efectivo, cheques) (ejemplo caja chica): N/A
  - d. Documentos, Datos Generales y Técnicos confidenciales (sobre información de los empleados, de clientes individuales o corporativos, sobre gastos de la compañía): Salarios, información confidencial del personal (Expedientes).
  - e. otros: N/A

## CONDICIONES FÍSICAS DEL PUESTO

A) Durante la realización de sus labores implica permanecer

Sentado

De Pie

Caminando

B) Indique con una "X" los tipos de esfuerzo físico que realiza en el desarrollo de sus tareas

Levantar y transportar objetos pesados

Caminar largas distancias

Atención visual y prolongada

Atención auditiva prolongada

Manejar largas distancias

## PERFIL DE PUESTO

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto:	Gerente de Cobros
Unidad / Departamento:	Gerencia de Cobros
Dependencia Jerárquica:	Gerente General
Supervisión de personas:	SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Puestos que supervisa	Jefe de Cobros y Ejecutivo (a) de Cobros

#### NATURALEZA DEL PUESTO

Es responsable de liderar a su equipo, con el objetivo de gestionar la cobranza personalizada en su tiempo respectivo de pago, solucionar problemas relativos al departamento y realizar el seguimiento constante de la cartera

#### PRODUCTOS Y SERVICIOS

Cartera de clientes recuperados en tiempos previamente acordados según fecha de pago de cada póliza.  
Equipo de trabajo enfocado a los cobros de las diversas pólizas.  
Informe mensual de la cartera de cobros para el Gerente General.

#### TAREAS DEL PUESTO

TAREAS	ALCANCE	PERIODICIDAD
Autorizar la cancelación de aquellas pólizas no pagas en determinado periodo.	Departamento de Cobros	Diario
Brindar un seguimiento a la cartera de clientes asignada a cada ejecutivo (a) de cobros.	Departamento de Cobros	Diario
Brindar apoyo operativo al departamento según las necesidades de cada ejecutiva (o) de cobros.	Departamento de Cobros	Diario
Supervisar el sistema de cobros determinando aquellas oportunidades de mejora y su uso adecuado.	Departamento de Cobros	Diario
Planificar la estrategia del departamento de cobro.	Departamento de Cobros	Semanal

Realizar una reunión con el departamento de cobros para revisar las pólizas de los clientes que no se han contactado para el pago de su póliza, así como si existe algún problema en específico.	Departamento de Cobros	Semanal
Elaborar informes mensuales respecto al porcentaje de pólizas canceladas, pagas y renovadas, en función a la cartera de UNISERSE.	Departamento de Cobros	Mensual
Diseñar y preparar informes mensuales para el Gerente General explicando las variaciones en la cartera, así como también elaborando estrategias y compromisos para el periodo siguiente.	Departamento de Cobros	Mensual
Planear las metas de recuperación de cuenta de manera mensual, en relación con la fecha de vencimiento de la póliza.	Departamento de Cobros	Mensual
Diseñar, ejecutar y dirigir los controles requeridos para el personal del departamento de cobros.	Departamento de Cobros	Mensual
Asignar la cartera de clientes a cobrar a cada Ejecutivo (a) de Cobros.	Departamento de Cobros	Mensual
Realizar otras tareas respectivas al puesto.	UNISERSE	Ocasional

#### Coordinaciones Principales Internas

- ❖ Departamento de Cobros y Gerente General.

#### Coordinaciones Principales Externas

- ❖ Clientes externos y diferentes aseguradoras aliadas.

## FORMACIÓN ACADÉMICA

▸ **Nivel Educativo requerido**

	Incompleto	Completo
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnico Básico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnico superior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Estudios Universitarios	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

**Título:** Maestría en Contabilidad y finanzas.

## OTROS CONOCIMIENTOS

		Nivel de Dominio			
		N/A	Básico	Intermedio	Avanzado
Ofimáticos	Word				X
	Excel				X
	Power Point				X
Idioma	Inglés				X
	Otro				
Del Área	Seguros				X

- Licencia, afiliación u Otro de carácter legal.

Licencia de Conducir	
Vehículo	<input type="text"/>
Motocicleta	<input type="text"/>
Incorporación al Colegio Profesional	<input checked="" type="checkbox"/>
Portación de Armas	<input type="text"/>

## EXPERIENCIA

A) General: Indique la cantidad de años mínima de experiencia laboral.

- Experiencia laboral no menor de 5 años en puestos similares.

Años	
<input type="text"/>	0-1
<input type="text"/>	1-2
<input type="text"/>	3-5
<input checked="" type="checkbox"/>	+ DE 5

## RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

### 1. RESPONSABILIDAD ECONÓMICA.

a. Maquinaria y equipo: N/A

b. Materiales, herramientas, inventarios de oficina: Computadora, Celular, Teléfono de oficina.

c. Sobre valores (Efectivo, cheques) (ejemplo caja chica): Planificación de cobros y pagos de las pólizas de los clientes.

d. Documentos, Datos Generales y Técnicos confidenciales (sobre información de los empleados, de clientes individuales o corporativos, sobre gastos de la compañía):

Información confidencial de clientes y corporativos.

e. Otros: N/A

◆ **CONDICIONES FÍSICAS DEL PUESTO** ◆

A) Durante la realización de sus labores implica permanecer

Sentado  X

De Pie

Caminando

B) Indique con una "X" los tipos de esfuerzo físico que realiza en el desarrollo de sus tareas

Levantar y transportar objetos pesados

Caminar largas distancias

Atención visual y prolongada  X

Atención auditiva prolongada  X

Manejar largas distancias

## PERFIL DE PUESTO

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto: Gerente de Operaciones  
 Unidad / Departamento: Gerencia de Operaciones  
 Dependencia Jerárquica: Gerente General

Supervisión de personas: SI  NO

Puestos que supervisa Jefe de Operaciones, Ejecutivo (a) de Aseguramiento 1, Ejecutivo (a) de Aseguramiento 2, Asistente de Operaciones, Encargado (a) de Servicio al Cliente

#### NATURALEZA DEL PUESTO

Planificar, controlar, dirigir y asegurar que las operaciones del área de Aseguramiento se realicen de forma eficiente e impacten positivamente en los resultados de la empresa.

#### PRODUCTOS Y SERVICIOS

Procesos de Aseguramiento y servicio al cliente que satisfagan las necesidades de los mismos.  
 Seguimiento de las operaciones del departamento de Aseguramiento de forma idónea.  
 Verificación de los cambios que surjan en el mercado, aportando valor a los procesos del departamento de Aseguramiento.

#### TAREAS DEL PUESTO

TAREAS	ALCANCE	PERIODICIDAD
Gestionar la cartera corporativa, mediante la atención de dudas de clientes y aseguradoras aliadas en el día a día.	Clientes externos	Diario
Coordinar los procesos de aseguramiento con los clientes para que el mantenimiento de las pólizas (inclusión de activos, variaciones, etc.) se realicen de forma adecuada, así como tomando en cuenta los condicionados de las pólizas.	Clientes externos	Diario

Servir como intermediario entre las aseguradoras aliadas y los clientes.	Clientes externos	Diario
Supervisar los procesos de atención de la cartera de clientes, coordinando una eficiente distribución de atención de trámites del departamento de aseguramiento, consultas de clientes, variaciones y aseguramiento.	Clientes externos	Diario
Brindar apoyo técnico en líneas de seguros especializados, realizando un acompañamiento en el desarrollo de las soluciones brindadas por el departamento de aseguramiento a los clientes,	Departamento de Aseguramiento	Diario
Brindar apoyo técnico a otros departamentos como indemnizaciones, corredores, asistentes de corredores y cobros.	Departamentos de UNISERSE	Diario
Revisar el detalle y brindar seguimiento al departamento de aseguramiento respecto a las gestiones ingresadas en el sistema de trámites.	Departamento de Aseguramiento	Semanal
Elaborar un programa de seguros acorde con las necesidades del cliente, brindando un seguimiento del desarrollo comercial y operativo del cliente para detectar cambios que impacten el análisis de riesgo realizado.	Clientes externos	Mensual
Realizar un programa de visitas e inspecciones de campo regular con los distintos clientes.	Clientes externos	Mensual
Desarrollar programas regionales o de colocación facultativa con acompañamiento al cliente en procesos de análisis de reclamos tanto en generales como en personales.	Clientes externos	Mensual
Realizar inspecciones de riesgo mediante un acompañamiento en programas de desarrollo de análisis de riesgo realizado por las aseguradoras.	Clientes externos	Mensual
Presentar informes de seguros al Gerente General.	Gerente General	Mensual
Desarrollar estrategias para la optimización de los procesos utilizados por el departamento de aseguramiento	Departamento de Aseguramiento	Mensual
Ejecutar cualquier otra tarea atinente al puesto.	Departamento de Aseguramiento	Ocasional

#### Coordinaciones Principales Internas

❖ Todo el personal de UNISERSE.

Coordinaciones Principales Externas

❖ Clientes externos, diferentes aseguradoras aliadas.

## FORMACIÓN ACADÉMICA

### ► Nivel Educativo requerido

	Incompleto	Completo
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnico Básico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnico superior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Estudios Universitarios	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

<b>Título:</b>	Licenciatura en Administración de Empresas Maestría profesional en administración de riesgos y seguros.
----------------	--

## OTROS CONOCIMIENTOS

		Nivel de Dominio			
		N/A	Básico	Intermedio	Avanzado
Ofimáticos	Word				X
	Excel				X
	Power Point				X
Idioma	Inglés				X
	Otro				
Del Área	Seguros				X

- Licencia, afiliación u Otro de carácter legal.

Licencia de Conducir	
Vehículo	<input checked="" type="checkbox"/>
Motocicleta	<input type="checkbox"/>
Incorporación al Colegio Profesional	<input checked="" type="checkbox"/>
Portación de Armas	<input type="checkbox"/>

## EXPERIENCIA

A) General: Indique la cantidad de años mínima de experiencia laboral.

- Experiencia laboral no menor de 5 años en puestos similares.

	Años
<input type="checkbox"/>	0-1
<input type="checkbox"/>	1-2
<input type="checkbox"/>	3-5
<input checked="" type="checkbox"/>	+ DE 5

## RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

1. RESPONSABILIDAD ECONÓMICA.
  - a. Maquinaria y equipo: N/A
  - b. Materiales, herramientas, inventarios de oficina: Computadora, Teléfono de oficina.
  - c. Sobre valores (Efectivo, cheques) (ejemplo caja chica): N/A
  - d. Documentos, Datos Generales y Técnicos confidenciales (sobre información de los empleados, de clientes individuales o corporativos, sobre gastos de la compañía): Información confidencial de clientes y corporativos.
  - e. otros: N/A

## CONDICIONES FÍSICAS DEL PUESTO

A) Durante la realización de sus labores implica permanecer

Sentado

De Pie

Caminando

B) Indique con una "X" los tipos de esfuerzo físico que realiza en el desarrollo de sus tareas

Levantar y transportar objetos pesados

Caminar largas distancias

Atención visual y prolongada

Atención auditiva prolongada

Manejar largas distancias

## PERFIL DE PUESTO

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto: Gerente de Indemnizaciones  
Unidad / Departamento: Gerencia de Indemnizaciones  
Dependencia Jerárquica: Gerente General

Supervisión de personas: SI  NO

Puestos que supervisa Encargado de TI, Jefe de Indemnizaciones Personales y Generales

### NATURALEZA DEL PUESTO

Fortalecer las relaciones con los clientes actuales de UNISERSE por medio de una planificación de un servicio personalizado y con la finalidad de generar nuevas oportunidades de negocios con nuevos clientes.

### PRODUCTOS Y SERVICIOS

Análisis de resultados de producción de la empresa.  
Cantidad de casos aprobados de indemnizaciones.

### TAREAS DEL PUESTO

TAREAS	ALCANCE	PERIODICIDAD
Participar en los procesos operativos donde el control de calidad sea requerido.	UNISERSE	Diario
Revisar procesos operativos de Aseguramiento e Indemnizaciones para optimizarlos.	UNISERSE	Diario
Brindar apoyo técnico en los procesos del departamento de Indemnizaciones que sea requerido.	Departamento de Indemnizaciones	Diario
Guiar y retroalimentar al equipo de trabajo en la identificación de problemas y soluciones.	Departamento de Indemnizaciones	Diario
Realizar un estudio de mercado de otras corredurías de seguros para buscar ventajas competitivas para UNISERSE.	Mercado de Seguros	Mensual

Participar en la planificación estratégica de la empresa.	UNISERSE	Mensual
Analizar aquellos factores a nivel externo e interno que puedan afectar la estrategia en marcha.	Mercado de Seguros y UNISERSE	Mensual
Fortalecer las actuales relaciones con los clientes de UNISERSE mediante reuniones mensuales.	Cientes externos	Mensual
Calcular la repartición de bonos de las diferentes aseguradoras aliadas en relación a la producción de los corredores.	Diferentes Aseguradoras	Trimestral
Generar objetivos a largo plazo para UNISERSE.	UNISERSE	Anual
Generar nuevas oportunidades de negocios con nuevos clientes y dar seguimiento a la rentabilidad de la misma.	Cientes externos	Ocasional
Gestionar los procesos respectivos cuando se genera una alianza nueva y ser el intermediario principal.	Cientes externos	Ocasional
Ejecutar cualquier otra tarea atinente al puesto.	Departamento de Indemnizaciones	Ocasional

#### Coordinaciones Principales Internas

- ❖ Gerencia Financiera, General, Operaciones, Jefatura de Indemnizaciones Personales y Generales, Encargado de TI.

#### Coordinaciones Principales Externas

- ❖ Clientes externos, diferentes aseguradoras aliadas.

## FORMACIÓN ACADÉMICA

### ▸ Nivel Educativo requerido

	Incompleto	Completo
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnico Básico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnico superior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Estudios Universitarios	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

<b>Título:</b>	Licenciatura en Administración de Empresas Maestría profesional en administración de riesgos y seguros.
----------------	--

## OTROS CONOCIMIENTOS

		Nivel de Dominio			
		N/A	Básico	Intermedio	Avanzado
Ofimáticos	Word				X
	Excel				X
	Power Point				X
Idioma	Inglés				X
	Otro				
Del Área	Seguros				X

- Licencia, afiliación u Otro de carácter legal.

Licencia de Conducir	
Vehículo	<input type="text"/>
Motocicleta	<input type="text"/>
Incorporación al Colegio Profesional	<input checked="" type="checkbox"/>
Portación de Armas	<input type="text"/>

## EXPERIENCIA

A) General: Indique la cantidad de años mínima de experiencia laboral.

- Experiencia laboral no menor de 5 años en puestos similares.

Años	
<input type="text"/>	0-1
<input type="text"/>	1-2
<input type="text"/>	3-5
<input checked="" type="checkbox"/>	+ DE 5

## RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

1. RESPONSABILIDAD ECONÓMICA.
  - a. Maquinaria y equipo: N/A
  - b. Materiales, herramientas, inventarios de oficina: Teléfono de oficina.
  - c. Sobre valores (Efectivo, cheques) (ejemplo caja chica): Tarjeta de crédito de la empresa.
  - d. Documentos, Datos Generales y Técnicos confidenciales (sobre información de los empleados, de clientes individuales o corporativos, sobre gastos de la compañía): Información confidencial de clientes y corporativos.
  - e. otros: N/A

## CONDICIONES FÍSICAS DEL PUESTO

A) Durante la realización de sus labores implica permanecer

Sentado

De Pie

Caminando

B) Indique con una "X" los tipos de esfuerzo físico que realiza en el desarrollo de sus tareas

Levantar y transportar objetos pesados

Caminar largas distancias

Atención visual y prolongada

Atención auditiva prolongada

Manejar largas distancias

## PERFIL DE PUESTO

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto:	Encargado (a) de Contabilidad	
Unidad / Departamento:	Gerencia Financiera	
Dependencia Jerárquica:	Gerente Financiera	
Supervisión de personas:	SI <input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>
Puestos que supervisa	N/A	

#### NATURALEZA DEL PUESTO

Es responsable por la ejecución de labores profesionales en el área contable, presupuestos y/o costos, estados financieros que requieran del conocimiento profesional de un contador privado.

#### PRODUCTOS Y SERVICIOS

Balances, estados financieros, informes o requerimientos exigidos por los organismos públicos competentes de manera oportuna.  
Normas, políticas y procedimientos actualizados en materia contable, tributaria, comercial, fiscal y requerimientos en relación al mercado de los seguros y lo establecido por la SUGESE.

#### TAREAS DEL PUESTO

TAREAS	ALCANCE	PERIODICIDAD
Velar por el orden y actualización de la contabilidad en general.	UNISERSE	Diario
Mantener un adecuado control sobre las cuentas de Tesorería.	Departamento Administrativo	Diario
Ejecutar las recomendaciones y lineamientos emitidos por la SUGEF, Auditoría Interna y Auditoría Externa.	UNISERSE	Diario
Verificar y codificar las transferencias de proveedores, alquileres, honorarios	Sistema Contable	Diario

profesionales, estudios de pólizas, asesoría legal, auditorías, mensajes electrónicos, corredores, de seguros, retenciones para la administración tributaria, transferencias de la C.C.S.S., transferencias de Seguros, caja chica, planillas quincenales y otros.		
Recibir y codificar diariamente las facturas de proveedores para sellarlas como “procesadas”.	Proveedores	Diario
Realizar un movimiento diario de las transferencias y depósitos de cada una de las cuentas de la empresa.	Cuentas Bancarias	Diario
Atender al Auditor interno y brindar toda la información requerida.	Auditor interno	Diario
Revisar las facturas electrónicas con los respectivos estados de cuenta desde GTI.	GTI	Diario
Verificar y codificar los depósitos provenientes de los pagos de las comisiones ya registrados en cuentas por cobrar.	Sistema Contable	Semanal
Realizar una revisión general de las inversiones tanto del principal como de los intereses, con la finalidad de verificar si los ingresos por este rubro son razonables.	UNISERSE	Quincenal
Realizar al final de cada mes la revisión de los gastos, principalmente comparándolos con el presupuesto con fines de análisis y control.	UNISERSE	Mensual
Verificar y codificar los depósitos provenientes de pagos de los contratos y otros.	Sistema Contable	Mensual
Verificar y codificar las notas de crédito por intereses ganados en las cuentas bancarias.	Sistema Contable	Mensual
Verificar y codificar de las notas de débito por comisiones bancarias u otros servicios.	Sistema Contable	Mensual
Revisar la codificación de las facturas de los ingresos por comisiones pagadas por las aseguradoras.	Sistema Contable	Mensual
Identificar y codificar los ingresos por digitación en línea recibidas del INS.	Sistema Contable	Mensual
Elaborar del formulario D-150 mensual de las retenciones.	Departamento Administrativo	Mensual
Actualizar las compras y las exclusiones de los activos en el sistema contable.	Sistema Contable	Mensual
Llevar control por activo del gasto por depreciación y la depreciación acumulada de cada uno.	Sistema Contable	Mensual

Realizar el ajuste de los auxiliares con la contabilidad por cada módulo del sistema contable (CB, CXC, CXP, ACTIVOS FIJOS, CONTROL NOMINA Y CG)	Sistema Contable	Mensual
Revisar en el sistema contable las cuentas del IVA, otros gastos por recuperar e impuestos por pagar.	Sistema Contable	Mensual
Elaborar asiento de IVA, ajustes y reclasificaciones varias como resultado de la revisión del balance.	Sistema Contable	Mensual
Mayorizar todos los asientos de diario del mes.	Sistema Contable	Mensual
Confeccionar, imprimir y revisar el balance de situación y general de la empresa.	UNISERSE	Mensual
Generar, revisar e imprimir el balance de situación.	UNISERSE	Mensual
Confeccionar e imprimir los estados de resultados mensual y acumulado, así como los auxiliares de las cuentas por cobrar y pagar.	UNISERSE	Mensual
Confeccionar un reporte porcentual de ingresos y gastos, de manera mensual y acumulado.	Sistema Contable	Mensual
Confeccionar e imprimir del reporte de movimientos de las cuentas de efectivo, flujo de caja mensual y acumulativa, conciliaciones bancarias y movimientos de tesorería.	UNISERSE	Mensual
Firmar los Estados Financieros.	UNISERSE	Mensual
Preparar y actualizar los cuadros del cálculo de los libros legales (Libro diario, mayor, de inventario y balances).	UNISERSE	Mensual
Calcular y revisar las provisiones y reserva legal de UNISERSE.	UNISERSE	Mensual
Realizar las conciliaciones de bancos-contabilidad y tesorería e imprimir.	UNISERSE	Mensual
Comparar los saldos contables con los estados de cuenta del banco de las cuentas bancarias de la empresa.	UNISERSE	Mensual
Confeccionar el Flujo de Caja partiendo de todos los movimientos bancarios y estados de cuenta.	UNISERSE	Mensual
Solicitar, comprobar y codificar a las aseguradoras el estado de cuenta del 2% al Departamento de Inversiones y el estado de cuenta de las comisiones al Departamento de Ventas.	Diferentes Aseguradoras Aliadas y Sistema Contable	Trimestral
Auxiliar y conciliar la retención del 2% de UNISERSE, pagos por servicios profesionales y pagos a corredores.	Sistema Contable	Trimestral

Presentar los saldos en SUGESE en línea.	SUGESE	Trimestral
Coordinar con la Auditoría Externa para evacuar las consultas y preparar la información pertinente.	Auditoría Externa	Anual
Tramitar cualquier formulario o consulta a la Administración Tributaria de San José, como libros legales, estados de cuenta, declaraciones, conciliaciones, entre otros.	Administración Tributaria de San José	Anual
Confeccionar la declaración D-110 Timbre de Educación y Cultura, así como declaraciones informativas D-151, D-152 y D-101.	UNISERSE	Anual
Tramitar la presentación de la declaración de patentes.	UNISERSE	Anual
Asistir en cualquier otra tarea atinente al puesto.	UNISERSE	Ocasional

#### Coordinaciones Principales Internas

❖ Gerente General, Departamento Administrativo, Auditor Interno.

#### Coordinaciones Principales Externas

❖ Diferentes bancos y Proveedores.

## FORMACIÓN ACADÉMICA

### ▸ Nivel Educativo requerido

	Incompleto	Completo
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnico Básico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnico superior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Estudios Universitarios	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

<b>Título:</b>	Licenciatura en Contaduría Pública.
----------------	-------------------------------------

## OTROS CONOCIMIENTOS

		Nivel de Dominio			
		N/A	Básico	Intermedio	Avanzado
Ofimáticos	Word				X
	Excel				X
	Power Point				X
Idioma	Inglés				X
	Otro				
Del Área	Seguros		X		

- Licencia, afiliación u Otro de carácter legal.

Licencia de Conducir	
Vehículo	<input type="text"/>
Motocicleta	<input type="text"/>
Incorporación al Colegio Profesional	<input checked="" type="checkbox"/>
Portación de Armas	<input type="text"/>

## EXPERIENCIA

A) General: Indique la cantidad de años mínima de experiencia laboral.

- Experiencia laboral no menor de 3 años en puestos similares.

	Años
<input type="checkbox"/>	0-1
<input type="checkbox"/>	1-2
<input checked="" type="checkbox"/>	3-5
<input type="checkbox"/>	+ DE 5

## RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

### 1. RESPONSABILIDAD ECONÓMICA.

- Maquinaria y equipo: N/A
- Materiales, herramientas, inventarios de oficina: Computadora, Teléfono de oficina.
- Sobre valores (Efectivo, cheques) (ejemplo caja chica): N/A
- Documentos, Datos Generales y Técnicos confidenciales (sobre información de los empleados, de clientes individuales o corporativos, sobre gastos de la compañía): Estado de las cuentas bancarias y transacciones, comisiones de la compañía y claves de acceso al sistema bancario.
- otros: N/A

## CONDICIONES FÍSICAS DEL PUESTO

A) Durante la realización de sus labores implica permanecer

Sentado

De Pie

Caminando

B) Indique con una "X" los tipos de esfuerzo físico que realiza en el desarrollo de sus tareas

Levantar y transportar objetos pesados

Caminar largas distancias

Atención visual y prolongada

Atención auditiva prolongada

Manejar largas distancias

## PERFIL DE PUESTO

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto: Encargado (a) Administrativo  
Unidad / Departamento: Gerencia Financiera  
Dependencia Jerárquica: Gerente Financiera

Supervisión de personas: SI  NO

Puestos que supervisa Asistente Administrativo (a), Recepcionista. Ejecutivo de mensajería y Asistente de Mensajería

#### NATURALEZA DEL PUESTO

El ocupante del puesto se responsabiliza por asistir en las tareas administrativas, como cuentas por pagar, confección de cheques y transferencias, contratos con proveedores, outsourcing, movimientos de tesorería, conciliaciones bancarias, revisión y reintegro caja chica, control de documentos para respaldo de contabilidad.

#### PRODUCTOS Y SERVICIOS

Cuentas bancarias de la compañía administradas adecuadamente.  
Tramite de la documentación empresarial referente a proveedores (documentación actualizada).

#### TAREAS DEL PUESTO

TAREAS	ALCANCE	PERIODICIDAD
Llevar el control diario de los ingresos, revisión de cuentas bancarias e ingresar en sistema "Softland" los depósitos en colones y dólares en modulo (Cuentas por cobrar).	Departamento Administrativo	Diario
Ingresar los movimientos de tesorería en las cuentas: Banco BCT, Scotiabank, Bac San José, Banco de Costa Rica, colones y dólares en sistema de "Softland" módulos: Cuentas por pagar, cuentas por cobrar, control Bancario.	Departamento Administrativo	Diario

Ingresar en sistema Softland Modulo (Cuentas por pagar) todas las facturas recibidas de proveedores, todas aquellas facturas que sean por servicios o compras de suministros (oficina, limpieza) entre otros.	Departamento Administrativo	Diario
Verificar que todos aquellos pagos que se realizan tengan adjunto su respectivo documento de respaldo, factura electrónica, el cual este dirigido a nombre de la empresa, junto con cotización debidamente aprobada por la Gerente Financiera; antes de entregar a contabilidad o archivar.	Departamento Administrativo	Diario
Enviar archivo XML a Sistema de GTI, para aceptación de factura.	Hacienda	Diario
Custodiar todas las copias de llaves de los arturitos, mobiliario, oficinas y salas de reuniones del edificio.	Departamento Administrativo	Diario
Llevar el control y orden de la bodega donde se encuentran todos los suministros de Oficina y productos de limpieza.	Departamento Administrativo	Diario
Adjuntar a todo pago realizado (transferencia o cheque) el respectivo comprobante factura electrónica.	Departamento Administrativo	Diario
Ingresar movimientos de tesorería en el sistema, transferencias, depósitos, notas de débito, notas de crédito.	Departamento Administrativo	Diario
Realizar transferencias para pago de proveedores, corredores, servicios profesionales, servicios públicos, municipalidad, Hacienda, dietas, alquiler, viáticos, de las cuentas: Banco BCT, Scotiabank, Bac San José, Banco de Costa Rica en colones y dólares e Ingresar en sistema.	Proveedores Externos	Semanal
Generar un reporte de cuentas por pagar, ordenando por fecha de vencimiento para su revisión y aprobación a la Gerente Financiera.	Departamento Administrativo	Semanal
Confeccionar cheques o efectuar transferencias, para el pago de facturas por servicios profesionales, compras, entre otros	Departamento Administrativo	Semanal
Realizar Transferencia de Ahorro Salvatandas ingresar en sistema.	Banco Externo	Quincenal
Llevar el control y copia de documentación por servicios profesionales y pago de Comisiones en su respectivo expediente.	Departamento Administrativo	Quincenal
Revisar depósitos del INS por pago de Comisiones, así como depósitos de otras Aseguradoras.	Departamento Administrativo	Quincenal

Realizar los pagos por Adelanto de comisiones de Corredores colonos y dólares, archivar copia, detalle y caratula en expediente de corredores, entregar original a contabilidad.	Departamento Administrativo	Quincenal
Revisar y aprobar cotizaciones para compra de equipo de cómputo (laptop, monitor, teclados, mouse)	Departamento Administrativo	Mensual
Realizar pago por Liquidación de Comisiones o servicios profesionales, archivar copia con detalle y la caratula firmada en expediente de los corredores, entregar original junto con el pago a Contabilidad.	Departamento Administrativo	Mensual
Elaborar cheques y efectuar transferencias que correspondan a la liquidación por pago de comisiones hecho por administración revisado por la Gerente financiera. Recoger firma cheques con la Gerente Financiera o de la Presidenta.	Departamento Administrativo	Mensual
Llevar control y verificar movimientos con estado de cuenta de tarjetas de crédito: Lysto y Scotiabank, adjuntar facturas y revisar monto total con estas. Ingresar TC en sistema.	Departamento Administrativo	Mensual
Verificar fecha de vencimiento en estados de cuenta para pago de contado, realizar transferencia, aprueba transferencia Gerente Financiera, ingresar movimientos en sistema y cancelar facturas físicas.	Departamento Administrativo	Mensual
Revisar los movimientos, según el estado de cuenta de cada banco.	Bancos Externos	Mensual
Realizar la encuadernación de Estados Financieros.	Departamento Administrativo	Mensual
Revisar los ampos, verificar que todo documento vaya respaldado con factura, con sello de cancelación, sello hecho por y sello procesado.	Departamento Administrativo	Mensual
Confeccionar conciliaciones bancarias de todos los bancos actuales en la empresa, en el sistema de "Softland" adjuntar estados de cuenta bancario, sellar hecho por administración y revisado por Contabilidad.	Departamento Administrativo	Mensual
Confeccionar reporte control de los pagos realizados por mes de teléfonos por extensión, internet, agua y luz para controlar el consumo mensual de estos servicios.	Departamento Administrativo	Mensual
Confeccionar reporte y adjuntar a la factura de Printer, el detalle por consumo de copias de cada piso, para mantener un control del incremento o disminución de copias.	Personal UNISERSE	Mensual

Revisar e ingresar reporte de Caja chica en sistema y realizar la transferencia para el reintegro de esta.	Proveedores	Mensual
Aprobar cotizaciones por mantenimiento de vehículo, gasolina, mantenimiento del edificio, así como repuestos o compra de materiales.	Proveedores	Mensual
Revisar y aprobar cotizaciones por pedidos de suministros de oficina, papelería y suministros de limpieza.	Proveedores	Mensual
Realizar la D-103 (salarios en exceso para realizar pago.) Retención en la Fuente.	Hacienda	Mensual
Llevar el control de la aplicación UBER Corporativo, brindar el acceso al personal según lo requiera el puesto.	Personal UNISERSE	Mensual
Renovar Tarjetas BAC, coordinar la renovación de plástico con un ejecutivo (a) del BAC para su respectiva entrega.	BAC	Mensual
Actualizar y enviar manual de procedimientos a la gerencia para su lectura.	Gerencia UNISERSE	Mensual
Actualizar el Auxiliar de Activos Fijos (Tarjetas).	Departamento Administrativo	Semestral
Realizar transferencia por liquidación de ahorro Salvatandas los primeros 15 día del mes de enero de cada año.	Personal UNISERSE	Anual
Confeccionar la D-151.	Hacienda	Anual
Enviar Directorio Interno a todo el personal cuando se realiza una actualización.	Personal UNISERSE	Ocasional
Asistir en cualquier otra tarea atinente al puesto.	UNISERSE	Ocasional

#### Coordinaciones Principales Internas

❖ Todos los departamentos.

#### Coordinaciones Principales Externas

❖ Diferentes bancos y Proveedores.

## FORMACIÓN ACADÉMICA

### ▸ Nivel Educativo requerido

	Incompleto	Completo
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnico Básico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnico superior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Estudios Universitarios	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Título:</b>	Bachillerato en Administracion de empresas o carrera a fin.	

## OTROS CONOCIMIENTOS

		Nivel de Dominio			
		N/A	Básico	Intermedio	Avanzado
Ofimáticos	Word				X
	Excel				X
	Power Point				X
Idioma	Inglés				X
	Otro				
Del Área	Seguros		X		

- Licencia, afiliación u Otro de carácter legal.

Licencia de Conducir	
Vehículo	<input type="checkbox"/>
Motocicleta	<input type="checkbox"/>

Incorporación al Colegio Profesional

Portación de Armas

## EXPERIENCIA

A) General: Indique la cantidad de años mínima de experiencia laboral.

- Experiencia laboral no menor de 3 años en puestos similares.

	Años
<input type="text"/>	0-1
<input type="text"/>	1-2
<input checked="" type="text"/>	3-5
<input type="text"/>	+ DE 5

## RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

### 1. RESPONSABILIDAD ECONÓMICA.

- Maquinaria y equipo: N/A
- Materiales, herramientas, inventarios de oficina: Computadora, Teléfono de oficina.
- Sobre valores (Efectivo, cheques) (ejemplo caja chica): Cheques.
- Documentos, Datos Generales y Técnicos confidenciales (sobre información de los empleados, de clientes individuales o corporativos, sobre gastos de la compañía): Estado de las cuentas bancarias y transacciones, comisiones de la compañía y claves de acceso al sistema bancario.
- otros: N/A

## CONDICIONES FÍSICAS DEL PUESTO

A) Durante la realización de sus labores implica permanecer

Sentado

De Pie

Caminando

B) Indique con una "X" los tipos de esfuerzo físico que realiza en el desarrollo de sus tareas

Levantar y transportar objetos pesados

Caminar largas distancias

Atención visual y prolongada

Atención auditiva prolongada

Manejar largas distancias

## PERFIL DE PUESTO

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto: Ejecutivo (a) de Mensajería  
Unidad / Departamento: Gerencia Financiera  
Dependencia Jerárquica: Encargado(a) Administrativa  
Supervisión de personas: SI  NO   
Puestos que supervisa Asistente de Mensajería

#### NATURALEZA DEL PUESTO

Encargado (a) de la coordinación de rutas y seguimiento de los distintos trámites de documentación.

#### PRODUCTOS Y SERVICIOS

Depósitos a los diferentes bancos del país.  
Documentación a los lugares asignados con su correcta entrega.

#### TAREAS DEL PUESTO

TAREAS	ALCANCE	PERIODICIDAD
Coordinar las rutas de los mensajeros en las mañanas y en las tardes	Asistente de Mensajería	Diario
Mantener un control interno sobre la mensajería recibida.	UNISERSE	Diario
Recolectar firmas de recibido de la mensajería del personal en la empresa.	Personal UNISERSE	Diario
Realizar depósitos bancarios solicitados en los distintos bancos del país.	Proveedor Externo	Diario
Recolectar evidencia por medio de fotos de vehículos, casas, laptops, celulares, maquinarias entre otros.	Personal UNISERSE	Diario
Realizar la entrega de los diferentes documentos asignados a los proveedores, clientes internos y externos	Clientes Internos y Externos	Diario

Recolectar documentos y firmas de clientes internos o externos fuera de la empresa.	Clientes Internos y Externos	Diario
Efectuar pagos en las diferentes aseguradoras aliadas.	Diferentes Aseguradoras	Diario
Realizar otras tareas respectivas al puesto.	UNISERSE	Ocasional

#### Coordinaciones Principales Internas

❖ Todo el personal de UNISERSE.

#### Coordinaciones Principales Externas

❖ Clientes externos, proveedores, bancos.

## FORMACIÓN ACADÉMICA

### ▸ Nivel Educativo requerido

	Incompleto	Completo
<input checked="" type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnico Básico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnico superior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Estudios Universitarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Título:</b> Bachillerato en Educación Media		

## OTROS CONOCIMIENTOS

		Nivel de Dominio			
		N/A	Básico	Intermedio	Avanzado
Ofimáticos	Word		X		
	Excel		X		
	Power Point		X		
Idioma	Inglés	X			
	Otro				
Del Área	Seguros	X			

- Licencia, afiliación u Otro de carácter legal.

<b>Licencia de Conducir</b>	
Vehículo	
Motocicleta	X
<b>Incorporación al Colegio Profesional</b>	
<b>Portación de Armas</b>	

## EXPERIENCIA

A) General: Indique la cantidad de años mínima de experiencia laboral.

- Experiencia laboral no menor de 1 año en puestos similares.

	Años
	0-1
X	1-2
	3-5
	+ DE 5

## RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

1. RESPONSABILIDAD ECONÓMICA.
- a. Maquinaria y equipo: N/A
  - b. Materiales, herramientas, inventarios de oficina: Computadora, Teléfono de oficina, 3 cámaras fotográficas, walkie talkie.
  - c. Sobre valores (Efectivo, cheques) (ejemplo caja chica): Cheques y efectivo
  - d. Documentos, Datos Generales y Técnicos confidenciales (sobre información de los empleados, de clientes individuales o corporativos, sobre gastos de la compañía): N/A
  - e. otros: N/A

## CONDICIONES FÍSICAS DEL PUESTO

A) Durante la realización de sus labores implica permanecer

Sentado

De Pie

Caminando

B) Indique con una "X" los tipos de esfuerzo físico que realiza en el desarrollo de sus tareas

Levantar y transportar objetos pesados

Caminar largas distancias

Atención visual y prolongada

Atención auditiva prolongada

Manejar largas distancias

## PERFIL DE PUESTO

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto: Encargado (a) de TI  
 Unidad / Departamento: Gerencia de Indemnizaciones  
 Dependencia Jerárquica: Gerente de Indemnizaciones  
 Supervisión de personas: SI  NO   
 Puestos que supervisa N/A

#### NATURALEZA DEL PUESTO

Encargado (a) de la administración y seguimiento de los proyectos tecnológicos y telecomunicaciones de la empresa.

#### PRODUCTOS Y SERVICIOS

Soporte al personal de UNISERSE en cuanto a la atención de sistemas de información.

#### TAREAS DEL PUESTO

TAREAS	ALCANCE	PERIODICIDAD
Atender las incidencias relacionadas al alcance del Área de TI en UNISERSE.	Personal UNISERSE	Diario
Atender, cumplir y supervisar las políticas y procedimientos del área de Tecnologías de Información.	Personal UNISERSE	Diario
Revisar los servidores, bases de datos, impresoras, redes, VPNs, etc.	Personal UNISERSE	Diario
Validar por la estabilidad de los diferentes enlaces de comunicación externos con sus respectivos proveedores asociados o en su defecto con el socio de telemática correspondiente.	Proveedor Externo	Diario

Velar por el correcto funcionamiento de todas las cuentas de correo institucional.	Personal UNISERSE	Diario
Verificar el correcto funcionamiento de todos los equipos del área de Servidores.	Área de Servidores	Diario
Velar por el correcto rol automático de respaldos de la compañía, tales como respaldos de bases de datos, de sistemas de imágenes, de datos de funcionarios específicos, entre otros.	UNISERSE	Semanal
Gestionar los diferentes contratos de mantenimiento de la planta eléctrica, unidad de transferencia eléctrica, UPS empresarial.	Proveedores externos	Mensual
Administrar los contratos de equipos de impresión multifuncionales.	Proveedores externos	Mensual
Gestionar el plan de cambio tecnológico general.	Proveedores externos	Mensual
Atender a proveedores de diversas áreas como antivirus, equipos de red, equipos de telefonía.	Proveedores externos	Mensual
Realizar el envío de correos de vencimiento masivos a la cartera de clientes correspondiente.	Clientes externos	Mensual
Validar los cierres de todos los sistemas y sus respectivas bases de datos en un lugar resguardado fuera de la compañía, esto como parte del plan de contingencia general ante una eventual pérdida.	UNISERSE	Anual
Realizar otras tareas respectivas al puesto.	UNISERSE	Ocasional

#### Coordinaciones Principales Internas

❖ Todo el personal de UNISERSE.

#### Coordinaciones Principales Externas

❖ Diferentes proveedores.

## FORMACIÓN ACADÉMICA

### ► Nivel Educativo requerido

		Incompleto	Completo
<input type="checkbox"/>	Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Técnico Básico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Técnico superior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	Estudios Universitarios	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

<b>Título:</b>	Licenciatura en Ingeniería en Software-Tecnologías informáticas
----------------	---

## OTROS CONOCIMIENTOS

		Nivel de Dominio			
		N/A	Básico	Intermedio	Avanzado
Ofimáticos	Word				X
	Excel				X
	Power Point				X
Idioma	Inglés				X
	Otro				
Del Área	Seguros		X		

- Licencia, afiliación u Otro de carácter legal.

<b>Licencia de Conducir</b>	
Vehículo	<input type="checkbox"/>
Motocicleta	<input type="checkbox"/>

Incorporación al Colegio Profesional

Portación de Armas

## EXPERIENCIA

A) General: Indique la cantidad de años mínima de experiencia laboral.

- Experiencia laboral no menor de 3 años en puestos similares.

	Años
<input type="checkbox"/>	0-1
<input type="checkbox"/>	1-2
<input checked="" type="checkbox"/>	3-5
<input type="checkbox"/>	+ DE 5

## RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

1. RESPONSABILIDAD ECONÓMICA.

- Maquinaria y equipo:** Servidores, laptop, CPU, equipo de red, equipo de cómputo general.
- Materiales, herramientas, inventarios de oficina:** Servidores, laptop, CPU, equipo de red, equipo de cómputo general y equipo de oficina en general.
- Sobre valores (Efectivo, cheques) (ejemplo caja chica):** N/A
- Documentos, Datos Generales y Técnicos confidenciales (sobre información de los empleados, de clientes individuales o corporativos, sobre gastos de la compañía):** Información confidencial de clientes y de la empresa, bases de datos, files servers
- otros:** N/A

## CONDICIONES FÍSICAS DEL PUESTO

A) Durante la realización de sus labores implica permanecer

Sentado

De Pie

Caminando

B) Indique con una "X" los tipos de esfuerzo físico que realiza en el desarrollo de sus tareas

- |  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| Levantar y transportar objetos pesados | <input type="checkbox"/>            |
| Caminar largas distancias              | <input type="checkbox"/>            |
| Atención visual y prolongada           | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Atención auditiva prolongada           | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Manejar largas distancias              | <input type="checkbox"/>            |

## PERFIL DE PUESTO

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto: Jefe de Cobros  
Unidad / Departamento: Gerencia de Cobros  
Dependencia Jerárquica: Gerente de Cobros  
Supervisión de personas: SI  NO   
Puestos que supervisa Ejecutivo (a) de Cobros

### NATURALEZA DEL PUESTO

Gestionar y distribuir adecuadamente la cartera de clientes con el propósito de controlar y dar seguimiento al pago oportuno de las pólizas próximas a vencer.

### PRODUCTOS Y SERVICIOS

Cartera revisada de pagos próximos a vencer de clientes.  
Aviso oportuno de vencimiento de póliza de cada cliente.  
Consultas atendidas de clientes respecto a temas de pagos.

### TAREAS DEL PUESTO

TAREAS	ALCANCE	PERIODICIDAD
Enviar los recibos pagados a los clientes, descargando el mismo en cada uno de los portales de las aseguradoras correspondientes.	Clientes externos	Diario
Brindar atención adecuada aquellos clientes que efectuaron el pago o solicitan algún trámite adicional.	Clientes externos	Diario
Coordinar los cobros de las pólizas con los clientes según su fecha de vencimiento y llevar un control de los mismos.	Clientes externos	Diario
Verificar las pólizas vencidas, así como el periodo de gracia correspondiente de cada una para contactar al cliente por medio del corredor	Corredor UNISERSE	Diario

respectivo y que se efectúe el pago dentro del periodo de gracia.		
Aplicar el pago de las pólizas en los sistemas correspondientes e ingresarlos en el cajero virtual de cada aseguradora o coordinar el envío del dinero por medio de mensajería según la solicitud de la aseguradora.	Diferentes Aseguradoras aliadas	Diario
Brindar apoyo operativo al departamento según las necesidades de cada ejecutiva (o) de cobros.	Departamento de Cobros	Diario
Realizar la cancelación de las pólizas que el cliente no desea renovar o las que no se encuentren pagas, dando aviso al cliente que ya no cuenta con la protección del seguro.	Clientes externos	Diario
Enviar la actualización de efectivos para que el departamento correspondiente pueda realizar el reporte al INS de la póliza de Valores en tránsito.	INS	Diario
Mantener un control de aquellas facturas a las cuales se les haya efectuado el pago correspondiente de caja chica.	UNISERSE	Diario
Realizar el reporte de cancelaciones de pólizas que no se renovaron, con el respaldo de toda su gestión.	Gerente de Cobros	Semanal
Verificar si hay algún faltante de suministros como recibos de depósito, rollos de papel de los datafonos y solicitar el suministro a quien corresponda.	UNISERSE	Semanal
Realizar con el Jefe de Operaciones una reunión semanal para revisar las pólizas de los clientes que no se han contactado para el pago de su póliza.	Jefe de Operaciones	Semanal
Presentar el reporte de caja chica con sus debidas facturas al Encargado (a) de Contabilidad.	Encargado (a) de Contabilidad	Mensual
Reportar y gestionar con el cliente la reposición de aquellos cheques que son devueltos por alguna de las aseguradoras aliadas, que notifican un cheque con alguna inconsistencia	Clientes externos	Ocasional
Reportar y gestionar con el cliente la diferencia del monto en el pago correspondiente, notificado por alguna de las aseguradoras aliadas.	Clientes externos	Ocasional
Asistir en cualquier otra tarea atinente al puesto.	Departamento de Cobros	Ocasional

Coordinaciones Principales Internas

❖ Departamento de Indemnizaciones, Administrativo, de Aseguramiento y Corredores.

Coordinaciones Principales Externas

❖ Diferentes aseguradoras y clientes asegurados.

**FORMACIÓN ACADÉMICA**

► Nivel Educativo requerido

	Incompleto	Completo
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnico Básico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnico superior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Estudios Universitarios	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

<b>Título:</b>	Bachillerato en Contabilidad y finanzas
----------------	---

## OTROS CONOCIMIENTOS

		Nivel de Dominio			
		N/A	Básico	Intermedio	Avanzado
Ofimáticos	Word				X
	Excel				X
	Power Point				X
Idioma	Inglés			X	
	Otro				
Del Área	Seguros				X

- Licencia, afiliación u Otro de carácter legal.

Licencia de Conducir	
Vehículo	<input type="text"/>
Motocicleta	<input type="text"/>
Incorporación al Colegio Profesional	<input type="text"/>
Portación de Armas	<input type="text"/>

## EXPERIENCIA

A) General: Indique la cantidad de años mínima de experiencia laboral.

- Experiencia laboral no menor de 3 años en puestos similares.

Años	
<input type="text"/>	0-1
<input type="text"/>	1-2
X	3-5
<input type="text"/>	+ DE 5

## RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

### 1. RESPONSABILIDAD ECONÓMICA.

- a. Maquinaria y equipo: N/A
- b. Materiales, herramientas, inventarios de oficina: Computadora, Celular, Teléfono de oficina.
- c. Sobre valores (Efectivo, cheques) (ejemplo caja chica): Efectivo, cheques, Caja chica, Cajero Virtual.
- d. Documentos, Datos Generales y Técnicos confidenciales (sobre información de los empleados, de clientes individuales o corporativos, sobre gastos de la compañía): Información confidencial de clientes y corporativos.
- e. otros: N/A

## CONDICIONES FÍSICAS DEL PUESTO

### A) Durante la realización de sus labores implica permanecer

Sentado

De Pie

Caminando

### B) Indique con una "X" los tipos de esfuerzo físico que realiza en el desarrollo de sus tareas

Levantar y transportar objetos pesados

Caminar largas distancias

Atención visual y prolongada

Atención auditiva prolongada

Manejar largas distancias

## PERFIL DE PUESTO

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto: Jefe de Operaciones  
 Unidad / Departamento: Gerencia de Operaciones  
 Dependencia Jerárquica: Gerente de Operaciones

Supervisión de personas: SI  NO

Puestos que supervisa Ejecutivo (a) de Aseguramiento 1, Ejecutivo (a) de Aseguramiento 2, Asistente de Operaciones, Encargado (a) de Servicio al Cliente

#### NATURALEZA DEL PUESTO

Gestionar y revisar el correcto ingreso de pólizas al sistema de Seguros 2000, así como también retroalimentar a su equipo de trabajo y brindar apoyo en el desarrollo del planeamiento estratégico de la compañía.

#### PRODUCTOS Y SERVICIOS

Renovaciones de pólizas de todas las Aseguradoras aliadas.  
 Gestiones del departamento de aseguramiento realizadas según la sana práctica.

#### TAREAS DEL PUESTO

TAREAS	ALCANCE	PERIODICIDAD
Revisar el adecuado ingreso en general de pólizas al sistema de Seguros 2000.	Sistema UNISERSE	Diario
Revisar los datos de las pólizas que envía el departamento de aseguramiento o cualquier otro departamento, con la finalidad de verificar que estén correctos (montos, fechas) en Seguros 2000.	Sistema UNISERSE	Diario
Supervisar el ingreso de la información al SIAS (sistema de Automóviles del INS) y digitar las pólizas de los productos autorizados a vender.	Sistema INS	Diario

Revisar la vigencia de los pagos de pólizas para garantizar que su equipo de trabajo gestione adecuadamente la próxima renovación.	Diferentes Aseguradoras	Diario
Mantener contacto con los proveedores de sistemas para realizar los ajustes o actualizaciones necesarias reportadas por su equipo de trabajo.	Sistema UNISERSE	Diario
Coordinar con la Gerencia de Operaciones y Gerente General, las distintas estrategias necesarias según las necesidades de cada proyecto o situación particular.	Gerente de Operaciones y Gerente General	Diario
Brindar asesoría técnica a los distintos departamentos según las necesidades de cada uno.	UNISERSE	Diario
Coordinar y revisar con su equipo de trabajo el proceso de renovaciones de pólizas de todas las aseguradoras.	Diferentes Aseguradoras	Mensual
Facilitar la información necesaria para realizar las gestiones correspondientes al departamento de cobros.	Departamento de Cobros	Mensual
Realizar y entregar el reporte de ventas de seguros de pólizas de vida INS a la Gerencia (recibos solicitados).	INS	Mensual
Verificar en el sistema Seguros 2000 el listado de pólizas de automóviles y solicitar la impresión de registros de vehículo con placas temporales para realizar las actualizaciones necesarias en el sistema y con las diferentes aseguradoras aliadas.	Diferentes Aseguradoras	Mensual
Realizar cualquier otra tarea atinente al puesto.	UNISERSE	Ocasional

#### Coordinaciones Principales Internas

- ❖ Todo el personal de UNISERSE.

#### Coordinaciones Principales Externas

- ❖ Clientes externos, diferentes aseguradoras aliadas.

## FORMACIÓN ACADÉMICA

### ► Nivel Educativo requerido

	Incompleto	Completo
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnico Básico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnico superior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Estudios Universitarios	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

<b>Título:</b>	Bachillerato en Administración de Empresas o Carrera a fin. Técnico Especialista en Seguros.
----------------	--

## OTROS CONOCIMIENTOS

		Nivel de Dominio			
		N/A	Básico	Intermedio	Avanzado
Ofimáticos	Word				X
	Excel				X
	Power Point				X
Idioma	Inglés				X
	Otro				
Del Área	Seguros				X

- Licencia, afiliación u Otro de carácter legal.

Licencia de Conducir	
Vehículo	<input type="text"/>
Motocicleta	<input type="text"/>
Incorporación al Colegio Profesional	<input type="text"/>
Portación de Armas	<input type="text"/>

## EXPERIENCIA

A) General: Indique la cantidad de años mínima de experiencia laboral.

- Experiencia laboral no menor de 3 años en puestos similares.

	Años
<input type="checkbox"/>	0-1
<input type="checkbox"/>	1-2
<input checked="" type="checkbox"/>	3-5
<input type="checkbox"/>	+ DE 5

## RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

### 1. RESPONSABILIDAD ECONÓMICA.

- Maquinaria y equipo: N/A
- Materiales, herramientas, inventarios de oficina: Computadora, Teléfono de oficina.
- Sobre valores (Efectivo, cheques) (ejemplo caja chica): N/A
- Documentos, Datos Generales y Técnicos confidenciales (sobre información de los empleados, de clientes individuales o corporativos, sobre gastos de la compañía):  
Información confidencial de clientes y corporativos.
- otros: N/A

## CONDICIONES FÍSICAS DEL PUESTO

A) Durante la realización de sus labores implica permanecer

Sentado

De Pie

Caminando

B) Indique con una "X" los tipos de esfuerzo físico que realiza en el desarrollo de sus tareas

Levantar y transportar objetos pesados

Caminar largas distancias

Atención visual y prolongada

Atención auditiva prolongada

Manejar largas distancias

## PERFIL DE PUESTO

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto: Jefe de Indemnizaciones Generales  
 Unidad / Departamento: Gerencia de Indemnizaciones  
 Dependencia Jerárquica: Gerente de Indemnizaciones  
 Supervisión de personas: SI  NO   
 Puestos que supervisa Ejecutivo (a) de Indemnizaciones Generales

#### NATURALEZA DEL PUESTO

Asesorar y acompañar a clientes asegurados en el trámite de apelaciones y en el proceso de indemnización.

#### PRODUCTOS Y SERVICIOS

Proceso de indemnizaciones generales con atención y asesoría al cliente.

#### TAREAS DEL PUESTO

TAREAS	ALCANCE	PERIODICIDAD
Atender a clientes internos y externos vía correo electrónico, llamada telefónica y de manera presencial, cuando estos requieran servicios específicos reportados de su departamento.	Departamento de Aseguramiento. (Interno) Clientes externos	Diario
Asesorar en el procedimiento sobre el uso adecuado de las pólizas ante posibles eventos de siniestros.	Clientes externos	Diario
Revisar la documentación presentada por su equipo de trabajo de los clientes previo al envío del reclamo a la aseguradora.	Clientes externos	Diario
Revisar las condiciones generales de cada caso para el análisis respectivo.	Clientes externos	Diario

Verificar la evidencia presentada por el departamento (fotos, videos y pruebas) enviada por el cliente para el respectivo reclamo.	Clientes externos	Diario
Crear distintos documentos para las apelaciones y aceptaciones de indemnización para los clientes.	Diferentes Aseguradoras aliadas.	Diario
Realizar la apelación de los casos presentados por clientes ante la aseguradora correspondiente.	Diferentes Aseguradoras aliadas.	Diario
Mediar ante los analistas, ajustadores y aceptadores de las aseguradoras correspondientes ante un caso de reclamos.	Diferentes Aseguradoras aliadas.	Diario
Revisar las diferencias económicas que se deban presentar a la respectiva aseguradora ante reclamos efectuados de forma incorrecta.	Diferentes Aseguradoras aliadas.	Diario
Consultar por el estado de los casos presentados por su equipo de trabajo ante las diferentes aseguradoras.	Diferentes Aseguradoras aliadas.	Diario
Revisar los casos que lleva el equipo de indemnizaciones generales dentro del sistema de reclamos de la empresa, con la finalidad de brindar un seguimiento adecuado.	Departamento de Indemnizaciones Generales	Diario
Autorizar las distintas reparaciones o cambio de repuestos que se deban realizar al vehículo del asegurado, con la red de talleres autorizados.	Red de Talleres Autorizados	Diario
Guiar y retroalimentar al equipo de trabajo en la identificación de problemas y soluciones.	Departamento de Indemnizaciones Generales	Semanal
Asistir a reuniones programadas con las diferentes Aseguradoras aliadas o clientes para tratar algún tema en específico.	Diferentes Aseguradoras aliadas y clientes externos	Mensual
Tramitar los casos con las áreas legales cuando el cliente no está de acuerdo con la respuesta definida.	Área legal	Ocasional
Realizar cualquier otra tarea atinente al puesto. UNISERSE	UNISERSE	Ocasional

#### Coordinaciones Principales Internas

❖ Gerencia, Corredores de Seguros, Aseguramiento y Cobros.

#### Coordinaciones Principales Externas

❖ Diferentes aseguradoras y clientes asegurados.

## FORMACIÓN ACADÉMICA

### ▸ Nivel Educativo requerido

		Incompleto	Completo
<input type="checkbox"/>	Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Técnico Básico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	Técnico superior	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	Estudios Universitarios	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

<b>Título:</b>	Bachillerato en Administración de Empresas o Carrera a fin. Deseado Técnico Especialista en Seguros.
----------------	---

## OTROS CONOCIMIENTOS

		Nivel de Dominio			
		N/A	Básico	Intermedio	Avanzado
Ofimáticos	Word			X	
	Excel			X	
	Power Point		X		
Idioma	Inglés				X
	Otro				
Del Área	Seguros				X

- Licencia, afiliación u Otro de carácter legal.

Licencia de Conducir	
Vehículo	<input checked="" type="checkbox"/>
Motocicleta	<input type="checkbox"/>

Incorporación al Colegio Profesional

Portación de Armas

## EXPERIENCIA

A) General: Indique la cantidad de años mínima de experiencia laboral.

- Experiencia laboral no menor de 3 años en puestos similares.

	Años
<input type="checkbox"/>	0-1
<input type="checkbox"/>	1-2
<input checked="" type="checkbox"/>	3-5
<input type="checkbox"/>	+ DE 5

## RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

### 1. RESPONSABILIDAD ECONÓMICA.

- Maquinaria y equipo: N/A
- Materiales, herramientas, inventarios de oficina: Computadora, Celular, Teléfono de oficina.
- Sobre valores (Efectivo, cheques) (ejemplo caja chica): N/A
- Documentos, Datos Generales y Técnicos confidenciales (sobre información de los empleados, de clientes individuales o corporativos, sobre gastos de la compañía): Información confidencial de clientes y corporativos.
- otros: N/A

◆ **CONDICIONES FÍSICAS DEL PUESTO** ◆

A) Durante la realización de sus labores implica permanecer

Sentado

De Pie

Caminando

B) Indique con una "X" los tipos de esfuerzo físico que realiza en el desarrollo de sus tareas

Levantar y transportar objetos pesados

Caminar largas distancias

Atención visual y prolongada

Atención auditiva prolongada

Manejar largas distancias

## PERFIL DE PUESTO

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto: Jefe de Indemnizaciones Personales  
Unidad / Departamento: Gerencia de Indemnizaciones  
Dependencia Jerárquica: Gerente de Indemnizaciones  
Supervisión de personas: SI  NO   
Puestos que supervisa Ejecutivo (a) de Indemnizaciones Personales, Ejecutivo (a) de Procesos y Ejecutivo (a) de Cuentas Clave

#### NATURALEZA DEL PUESTO

Brindar asesoría en sitio a los clientes asegurados en el trámite de apelaciones de gastos médicos y en el proceso de indemnización.

#### PRODUCTOS Y SERVICIOS

Proceso de indemnizaciones personales con atención y asesoría a clientes.

#### TAREAS DEL PUESTO

TAREAS	ALCANCE	PERIODICIDAD
Realizar visitas a la cartera de clientes en diferentes empresas.	Clientes externos	Diario
Revisar y autorizar los reclamos correspondientes a Gastos médicos presentado por su equipo de trabajo.	Clientes externos	Diario
Revisar los requisitos que se encuentren pendientes, una vez efectuada la revisión de reclamos.	Clientes externos	Diario
Verificar y enviar los reclamos de gastos médicos a las diferentes aseguradoras.	Diferentes Aseguradoras aliadas	Diario
Brindar seguimiento al trámite de los reclamos una vez enviado a las diferentes aseguradoras.	Diferentes Aseguradoras aliadas	Diario

Revisar la liquidación de los reclamos de gastos médicos y notificar al asegurado mediante un detalle.	Clientes externos	Diario
Corroborar la actualización de la base de datos de las diferentes inclusiones o exclusiones de las cuentas de la cartera de clientes realizadas por su equipo de trabajo.	Clientes externos	Diario
Recibir y revisar los formularios de inclusión de las cuentas de la cartera de clientes.	Clientes externos	Semanal
Autorizar y enviar los formularios de inclusión de los asegurados a la aseguradora correspondiente.	Diferentes Aseguradoras aliadas	Semanal
Brindar seguimiento de las inclusiones solicitadas de la aseguradora correspondiente.	Diferentes Aseguradoras aliadas	Semanal
Recibir y revisar los formularios de exclusiones de las cuentas de la cartera de clientes.	Diferentes Aseguradoras aliadas	Semanal
Enviar los formularios de exclusiones de los asegurados a la aseguradora correspondiente.	Diferentes Aseguradoras aliadas	Semanal
Guiar y retroalimentar al equipo de trabajo en la identificación de problemas y soluciones.	Departamento de Indemnizaciones Personales	Semanal
Capacitar a los nuevos ingresos de las cuentas para explicarles las condiciones de la póliza.	Clientes externos	Ocasional
Ejecutar cualquier otra tarea atinente al puesto.	Departamento de Indemnizaciones Personales	Ocasional

#### Coordinaciones Principales Internas

- ❖ Ejecutivo (a) de Indemnizaciones Personales, Ejecutivo (a) de Procesos y Ejecutivo (a) de Cuentas Clave, Corredores de Seguros, Gerente de Indemnizaciones, Aseguramiento y Administración.

#### Coordinaciones Principales Externas

- ❖ Diferentes aseguradoras y clientes asegurados.

## FORMACIÓN ACADÉMICA

### ► Nivel Educativo requerido

		Incompleto	Completo
<input type="checkbox"/>	Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Técnico Básico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	Técnico superior	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	Estudios Universitarios	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

<b>Título:</b>	Bachillerato en Administración de Empresas o Carrera a fin. Deseado Técnico Especialista en Seguros.
----------------	---

## OTROS CONOCIMIENTOS

		Nivel de Dominio			
		N/A	Básico	Intermedio	Avanzado
Ofimáticos	Word			X	
	Excel			X	
	Power Point		X		
Idioma	Inglés				X
	Otro				
Del Área	Seguros				X

- Licencia, afiliación u Otro de carácter legal.

Licencia de Conducir	
Vehículo	<input checked="" type="checkbox"/>
Motocicleta	<input type="checkbox"/>

Incorporación al Colegio Profesional

Portación de Armas

## EXPERIENCIA

A) General: Indique la cantidad de años mínima de experiencia laboral.

- Experiencia laboral no menor de 3 años en puestos similares.

	Años
<input type="checkbox"/>	0-1
<input type="checkbox"/>	1-2
<input checked="" type="checkbox"/>	3-5
<input type="checkbox"/>	+ DE 5

## RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

1. RESPONSABILIDAD ECONÓMICA.

- Maquinaria y equipo: N/A
- Materiales, herramientas, inventarios de oficina: Computadora, Celular, Teléfono de oficina.
- Sobre valores (Efectivo, cheques) (ejemplo caja chica): Cheques.
- Documentos, Datos Generales y Técnicos confidenciales (sobre información de los empleados, de clientes individuales o corporativos, sobre gastos de la compañía): Información confidencial de clientes y corporativos.
- otros: N/A

## CONDICIONES FÍSICAS DEL PUESTO

A) Durante la realización de sus labores implica permanecer

Sentado

De Pie

Caminando

B) Indique con una "X" los tipos de esfuerzo físico que realiza en el desarrollo de sus tareas

- |  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| Levantar y transportar objetos pesados | <input type="checkbox"/>            |
| Caminar largas distancias              | <input type="checkbox"/>            |
| Atención visual y prolongada           | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Atención auditiva prolongada           | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Manejar largas distancias              | <input type="checkbox"/>            |

## PERFIL DE PUESTO

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto: Corredor de Seguros  
Unidad / Departamento: Gerencia General  
Dependencia Jerárquica: Gerente General  
Supervisión de personas: SI  NO   
Puestos que supervisa Ejecutivo (a) de Aseguramiento 3

#### NATURALEZA DEL PUESTO

Atraer, asesorar e identificar las necesidades de los clientes potenciales, con el fin de establecer una relación comercial con la empresa y aumentar la cartera de clientes, cumpliendo con los objetivos de la organización.

#### PRODUCTOS Y SERVICIOS

Nuevos clientes y retención de los clientes actuales.  
Volúmenes de ventas planteados mensualmente con mayor participación en el mercado de manera continua.  
Productos de las aseguradoras a los clientes debidamente comercializados.

#### TAREAS DEL PUESTO

TAREAS	ALCANCE	PERIODICIDAD
Brindar atención profesional a los clientes por medio de correo, celular y llamadas.	Clientes externos	Diario
Cotizar las ofertas de seguro solicitadas con las diferentes aseguradoras aliadas, según las necesidades de los clientes.	Clientes externos	Diario
Brindar seguimiento a las cotizaciones brindadas a los diferentes clientes.	Clientes externos	Diario
Planificar y organizar actividades para mantener la cartera de clientes creciente e informada referente a los productos a ofrecer por parte de la empresa.	Clientes externos	Diario

Desarrollar y concretar planes de crecimiento con los clientes y dar el seguimiento respectivo para el cumplimiento del mismo.	Clientes externos	Diario
Retroalimentar a los clientes referente a inquietudes (requerimientos, quejas, reclamos, agradecimientos, sugerencias, y otros de relevancia).	Clientes externos	Diario
Brindar el seguimiento adecuado a los reclamos pendientes.	Clientes externos	Diario
Llamar o contactar vía correo electrónico a los clientes morosos que tienen pólizas pendientes de pago, para que regularicen sus pagos.	Clientes externos	Diario
Firmar trámites de la plataforma de seguros.	Plataforma de seguros.	Diario
Revisar pólizas prontas a renovar y tramitar el proceso respectivo.	Clientes externos	Diario
Revisar la facturación de cada póliza emitida o renovada.	UNISERSE	Diario
Dirigir reuniones semanales con su equipo para retroalimentar el trabajo efectuado y revisiones de proceso.	Ejecutivo (a) de Aseguramiento 3	Semanal
Efectuar informes de cierre de venta de pólizas colectivas, de ingresos de primas, exclusiones e inclusiones de clientes.	Departamento de Aseguramiento	Mensual
Ejecutar cualquier otra tarea atinente al puesto.	Departamento de Aseguramiento	Ocasional

#### Coordinaciones Principales Internas

❖ Corredor de Seguros, de Cobros y Mensajería.

#### Coordinaciones Principales Externas

❖ Clientes externos, diferentes aseguradoras aliadas.

## FORMACIÓN ACADÉMICA

### ▸ Nivel Educativo requerido

	Incompleto	Completo
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnico Básico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Técnico superior	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Estudios Universitarios	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

<b>Título:</b>	Maestría profesional en administración de riesgos y seguros. Deseable Técnico en mercadeo y ventas.
----------------	--

## OTROS CONOCIMIENTOS

		Nivel de Dominio			
		N/A	Básico	Intermedio	Avanzado
Ofimáticos	Word				X
	Excel				X
	Power Point				X
Idioma	Inglés				X
	Otro				
Del Área	Seguros				X

- Licencia, afiliación u Otro de carácter legal.

Licencia de Conducir	
Vehículo	<input checked="" type="checkbox"/>
Motocicleta	<input type="checkbox"/>
Incorporación al Colegio Profesional	<input type="checkbox"/>
Portación de Armas	<input type="checkbox"/>

## EXPERIENCIA

A) General: Indique la cantidad de años mínima de experiencia laboral.

- Experiencia laboral no menor de 3 años en puestos similares.

Años	
<input type="checkbox"/>	0-1
<input type="checkbox"/>	1-2
<input checked="" type="checkbox"/>	3-5
<input type="checkbox"/>	+ DE 5

## RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

### 1. RESPONSABILIDAD ECONÓMICA.

- Maquinaria y equipo: N/A
- Materiales, herramientas, inventarios de oficina: N/A
- Sobre valores (Efectivo, cheques) (ejemplo caja chica): N/A
- Documentos, Datos Generales y Técnicos confidenciales (sobre información de los empleados, de clientes individuales o corporativos, sobre gastos de la compañía):  
Información confidencial de clientes y corporativos.
- otros: N/A

## CONDICIONES FÍSICAS DEL PUESTO

A) Durante la realización de sus labores implica permanecer

Sentado

De Pie

Caminando

B) Indique con una "X" los tipos de esfuerzo físico que realiza en el desarrollo de sus tareas

Levantar y transportar objetos pesados

Caminar largas distancias

Atención visual y prolongada

Atención auditiva prolongada

Manejar largas distancias

## PERFIL DE PUESTO

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto: Ejecutivo (a) de Servicio al Cliente  
Unidad / Departamento: Gerencia de Operaciones  
Dependencia Jerárquica: Jefe de Operaciones  
Supervisión de personas: SI  NO   
Puestos que supervisa N/A

#### NATURALEZA DEL PUESTO

Velar por la adecuada atención al cliente asignando al Ejecutivo (a) de Aseguramiento para el respectivo trámite, así como brindar seguimiento de la resolución oportuna.

#### PRODUCTOS Y SERVICIOS

Canalización y seguimiento de llamadas de los clientes al departamento de Aseguramiento.

#### TAREAS DEL PUESTO

TAREAS	ALCANCE	PERIODICIDAD
Canalizar las llamadas de los clientes para dirigir las al departamento de Aseguramiento, asignando un ejecutivo.	Cientes externos	Diario
Brindar el seguimiento adecuado a los tramites asignados a cada ejecutivo (a).	Cientes externos	Diario
Seguimiento a las gestiones ingresadas en el sistema.	Sistema UNISERSE	Diario
Canalizar las quejas y verificar la efectividad de su respectiva resolución.	Cientes externos	Diario
Realizar llamadas telefónicas para solicitar información a clientes que desean contratar alguna póliza en especial.	Diferentes Aseguradoras	Diario
Brindar apoyo a recepción en la hora de almuerzo y cuando así lo requiera.	Cientes externos	Diario

Revisar remesas de pagos en Seguros 2000.	Sistema UNISERSE	Diario
Coordinar mensajería para la recolección o entrega de diferentes documentos para gestiones de pólizas.	Clientes externos	Diario
Emitir y tramitar pólizas estudiantiles (recolección de información del asegurado, documentación, firmas y la emisión respectiva).	Diferentes Aseguradoras	Diario
Ingresar al sistema SEGUROS 2000 las pólizas estudiantiles emitidas.	Sistema UNISERSE	Diario
Enviar certificados y condiciones particulares de póliza en caso de que el cliente lo solicite.	Clientes externos	Diario
Realizar una bitácora semanal para llevar un control de los clientes y su respectiva gestión.	Clientes externos	Semanal
Realizar la encuesta anual de servicio al cliente.	Clientes externos	Anual
Asistir en cualquier otra tarea atinente al puesto.	Departamento de Aseguramiento	Ocasional

#### Coordinaciones Principales Internas

- ❖ Todo el personal de UNISERSE.

#### Coordinaciones Principales Externas

- ❖ Clientes externos, diferentes aseguradoras aliadas.

## FORMACIÓN ACADÉMICA

### ▸ Nivel Educativo requerido

		Incompleto	Completo
<input type="checkbox"/>	Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Técnico Básico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	Técnico superior	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Estudios Universitarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Título:</b>	Técnico en Servicio cliente, oficinista. Deseable Técnico especialista en seguros.
----------------	---

## OTROS CONOCIMIENTOS

		Nivel de Dominio			
		N/A	Básico	Intermedio	Avanzado
Ofimáticos	Word				X
	Excel				X
	Power Point				X
Idioma	Inglés			X	
	Otro				
Del Área	Seguros			X	

- Licencia, afiliación u Otro de carácter legal.

Licencia de Conducir	
Vehículo	<input type="text"/>
Motocicleta	<input type="text"/>
Incorporación al Colegio Profesional	<input type="text"/>
Portación de Armas	<input type="text"/>

## EXPERIENCIA

A) General: Indique la cantidad de años mínima de experiencia laboral.

- Experiencia laboral no menor de 1 año en puestos similares.

	Años
<input type="checkbox"/>	0-1
<input checked="" type="checkbox"/>	1-2
<input type="checkbox"/>	3-5
<input type="checkbox"/>	+ DE 5

## RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

### 1. RESPONSABILIDAD ECONÓMICA.

- Maquinaria y equipo: N/A
- Materiales, herramientas, inventarios de oficina: Computadora, Teléfono de oficina.
- Sobre valores (Efectivo, cheques) (ejemplo caja chica): N/A
- Documentos, Datos Generales y Técnicos confidenciales (sobre información de los empleados, de clientes individuales o corporativos, sobre gastos de la compañía): Información confidencial de clientes y corporativos.
- otros: N/A

◆ **CONDICIONES FÍSICAS DEL PUESTO** ◆

A) Durante la realización de sus labores implica permanecer

Sentado

De Pie

Caminando

B) Indique con una "X" los tipos de esfuerzo físico que realiza en el desarrollo de sus tareas

Levantar y transportar objetos pesados

Caminar largas distancias

Atención visual y prolongada

Atención auditiva prolongada

Manejar largas distancias

## PERFIL DE PUESTO

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto: Ejecutiva (o) de Aseguramiento  
Unidad / Departamento: Gerencia General/Gerencia de Operaciones  
Dependencia Jerárquica: Corredor de Seguros/Jefe de Operaciones  
Supervisión de personas: SI  NO   
Puestos que supervisa: N/A

#### NATURALEZA DEL PUESTO

Asesorar y atender consultas relacionadas a seguros, de personas externas de la empresa, mediante correo, llamadas telefónicas o de manera presencial.

#### PRODUCTOS Y SERVICIOS

Pólizas emitidas y renovadas de los clientes.  
Adecuada asesoría al personal externo y asegurados que se encuentren interesados en una nueva póliza para la cartera de seguros de la empresa.

#### TAREAS DEL PUESTO

TAREAS	ALCANCE	PERIODICIDAD
Cotizar las ofertas de seguro solicitadas con las diferentes aseguradoras aliadas, preparando un cuadro comparativo y enviando un correo al cliente con los deducibles y coberturas respectivas.	Clientes externos	Diario
Emitir pólizas (recolección de información del asegurado, documentación, firmas, fotos y la emisión respectiva).	Clientes externos	Diario
Ingresar al sistema SEGUROS 2000 las pólizas emitidas.	Sistema UNISERSE	Diario
Asignar ejecutivo (a) de cobros y coordinar pago de la póliza adquirida.	Departamento de Cobros	Diario

Ingresar información del cliente al sistema de trámites.	Sistema UNISERSE	Diario
Validar información del cliente por parte de la aseguradora correspondiente.	Diferentes Aseguradoras	Diario
Ejecutar disminuciones del monto asegurado del vehículo de acuerdo con el valor promedio del mercado, presentando la cotización con las nuevas condiciones de la póliza y recolectar la firma respectiva del cliente.	Clientes externos	Diario
Ejecutar trámite para el cambio en forma de pago del cliente asegurado con la respectiva aseguradora.	Diferentes Aseguradoras	Diario
Realizar trámite para el cambio de vehículo asegurado solicitado por el cliente, con la respectiva aseguradora.	Diferentes Aseguradoras	Diario
Gestionar cambio de asegurado cuando el nuevo propietario del vehículo desee conservar la póliza con la respectiva aseguradora.	Diferentes Aseguradoras	Diario
Coordinar el traslado de pólizas a la nueva aseguradora cuando el cliente así lo solicite.	Diferentes Aseguradoras	Diario
Reactivar las pólizas canceladas anteriormente cuando el cliente desee adquirirla nuevamente.	Diferentes Aseguradoras	Diario
Cancelar en el sistema SEGUROS 2000 y en la aseguradora respectiva las pólizas que los clientes no deseen mantener activas.	Diferentes Aseguradoras	Diario
Enviar reportes de pólizas liquidables, con la prima que debe pagar el cliente al departamento de cobros.	Departamento de Cobros	Mensual
Ingresar la prima a SEGUROS 2000 para el reporte de liquidación, posteriormente se informa mediante un correo al cliente y se transfiere al departamento de cobros.	Departamento de Cobros	Mensual
Asistir en cualquier otra tarea atinente al puesto.	Departamento de Aseguramiento	Ocasional
<b>Tareas específicas del cargo</b>		
<b>MB Créditos</b>		
Emitir pólizas de automóviles y de vida a la cartera de la empresa MB Créditos (recolección de información del asegurado, documentación, firmas, fotos y la emisión respectiva).	Clientes Externos	Diario
Atender agenda, consultas y requerimientos de los créditos de MB Créditos (revisión de expedientes, verificación de pólizas, coordinación de inspecciones, archivar documentos y control de las emisiones diarias)	MB Créditos	Diario

Realizar emisiones y variaciones de seguros de vida colectiva MB Créditos (Procesos de selección de riesgos).	MB Créditos	Diario
Gestionar las colectivas de gastos médicos de Mapfre de los colaboradores de MB Créditos (Inclusiones, exclusiones, consultas de los asegurados, preautorización, presentación de reclamos a la aseguradora, revisión de los reclamos).	MB Créditos	Diario
Gestionar las colectivas de desempleo de MB Créditos en Sagicor (Inclusiones, consultas generales del cliente)	MB Créditos	Diario
Atender los requerimientos o consultas en general de clientes internos de la empresa MB Créditos.	MB Créditos	Diario
Efectuar el trámite para migrar las pólizas de automóviles (revisión, verificación, actualización en sistemas y envío de información a MB Créditos).	MB Créditos	Mensual
Renovar las diferentes colectivas de MB Créditos.	MB Créditos	Anual
<b>Ejecutivo de Aseguramiento-Corredor de Seguros</b>		
Tramitar variaciones (en todas las líneas).	Clientes Externos	Diario
Tramitar Duplicados de pólizas según solicitud del asegurado.	Clientes Externos	Diario
Recibir y revisar gastos médicos, en el caso de que haya errores se contacta al asegurado para la respectiva solución, por último, pasarlos al área de Indemnizaciones.	Clientes Externos	Diario

#### Coordinaciones Principales Internas

- ❖ Departamento de Aseguramiento, de Cobros, Corredor de Seguros, Gerente General y Mensajería.

#### Coordinaciones Principales Externas

- ❖ Clientes externos, diferentes aseguradoras aliadas.

## FORMACIÓN ACADÉMICA

### ► Nivel Educativo requerido

	Incompleto	Completo
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnico Básico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Técnico superior	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Estudios Universitarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Título:</b>	Técnico en Servicio cliente, oficinista. Deseable Técnico especialista en seguros.
----------------	---

## OTROS CONOCIMIENTOS

		Nivel de Dominio			
		N/A	Básico	Intermedio	Avanzado
Ofimáticos	Word				X
	Excel				X
	Power Point				X
Idioma	Inglés			X	
	Otro				
Del Área	Seguros				X

- Licencia, afiliación u Otro de carácter legal.

Licencia de Conducir	
Vehículo	<input type="checkbox"/>
Motocicleta	<input type="checkbox"/>

Incorporación al Colegio Profesional

Portación de Armas

## EXPERIENCIA

A) General: Indique la cantidad de años mínima de experiencia laboral.

- Experiencia laboral no menor de 1 año en puestos similares.

	Años
<input type="checkbox"/>	0-1
<input checked="" type="checkbox"/>	1-2
<input type="checkbox"/>	3-5
<input type="checkbox"/>	+ DE 5

## RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

1. RESPONSABILIDAD ECONÓMICA.

- Maquinaria y equipo: N/A
- Materiales, herramientas, inventarios de oficina: Computadora, Teléfono de oficina.
- Sobre valores (Efectivo, cheques) (ejemplo caja chica): N/A
- Documentos, Datos Generales y Técnicos confidenciales (sobre información de los empleados, de clientes individuales o corporativos, sobre gastos de la compañía):  
Información confidencial de clientes y corporativos.
- otros: N/A

## CONDICIONES FÍSICAS DEL PUESTO

A) Durante la realización de sus labores implica permanecer

Sentado

De Pie

Caminando

B) Indique con una "X" los tipos de esfuerzo físico que realiza en el desarrollo de sus tareas

Levantar y transportar objetos pesados

Caminar largas distancias

Atención visual y prolongada

Atención auditiva prolongada

Manejar largas distancias

## PERFIL DE PUESTO

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto: Ejecutivo (a) de Cobros  
Unidad / Departamento: Gerencia de Cobros  
Dependencia Jerárquica: Jefe de Cobros  
Supervisión de personas: SI  NO   
Puestos que supervisa \_\_\_\_\_

#### NATURALEZA DEL PUESTO

Atención a clientes en el proceso de cobro de las diferentes pólizas, así como responsable de asistir al Jefe de Cobros en tareas operativas.

#### PRODUCTOS Y SERVICIOS

Adecuado proceso de cobro a la cartera de clientes asignada, de acuerdo a procedimientos de cobros establecidos.  
Cobro de las pólizas al día.  
Seguimiento a las pólizas pendientes de pago.

#### TAREAS DEL PUESTO

TAREAS	ALCANCE	PERIODICIDAD
Enviar los recibos pagados a los clientes, descargando el mismo en cada uno de los portales de las aseguradoras correspondientes.	Clientes externos	Diario
Verificar las pólizas vencidas, así como el periodo de gracia correspondiente de cada una para contactar al cliente por medio del corredor respectivo y que se efectúe el pago dentro del periodo de gracia.	Corredor UNISERSE	Diario
Brindar atención adecuada aquellos clientes que efectuaron el pago o solicitan algún trámite adicional.	Clientes externos	Diario

Aplicar el pago de las pólizas en los sistemas correspondientes e ingresarlos en el cajero virtual de cada aseguradora o coordinar el envío del dinero por medio de mensajería según la solicitud de la aseguradora.	Diferentes Aseguradoras aliadas	Diario
Coordinar los cobros de las pólizas con los clientes según su fecha de vencimiento y llevar un control de los mismos.	Clientes externos	Diario
Realizar la cancelación de las pólizas que el cliente no desea renovar o las que no se encuentren pagas, dando aviso al cliente que ya no cuenta con la protección del seguro.	Clientes externos	Diario
Coordinar los cobros de las pólizas con los clientes según su fecha de vencimiento y llevar un control de los mismos.	Clientes externos	Diario
Brindar atención adecuada aquellos clientes que efectuaron el pago o solicitan algún trámite adicional.	Clientes externos	Diario
Reportar la cancelación de pólizas con la información detallada de la póliza y el motivo de cancelación.	Jefa de Cobros	Semanal
Generar un reporte de vencimiento dinámico, para revisar que todas las pólizas con vencimiento próximo estén en proceso de cobro.	Jefa de Cobros	Semanal
Realizar el reporte de cancelaciones de pólizas que no se renovaron, con el respaldo de toda su gestión.	Jefa de Cobros	Mensual
Brindar apoyo operativo al departamento según las necesidades de cada ejecutiva (o) de cobros.	Departamento de Cobros	Diario
Asistir en cualquier otra tarea atinente al puesto.	Departamento de Cobros	Ocasional

#### Coordinaciones Principales Internas

❖ Departamento de Aseguramiento y Corredores.

#### Coordinaciones Principales Externas

❖ Diferentes aseguradoras y clientes asegurados.

## OTROS CONOCIMIENTOS

### ► Nivel Educativo requerido

		Incompleto	Completo
<input type="checkbox"/>	Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	Técnico Básico	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Técnico superior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Estudios Universitarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Título:</b>	Técnico en Contabilidad y finanzas
----------------	------------------------------------

## FORMACIÓN ACADÉMICA

		Nivel de Dominio			
		N/A	Básico	Intermedio	Avanzado
Ofimáticos	Word			X	
	Excel			X	
	Power Point			X	
Idioma	Inglés		X		
	Otro				
Del Área	Seguros			X	

- Licencia, afiliación u Otro de carácter legal.

Licencia de Conducir	
Vehículo	<input type="checkbox"/>
Motocicleta	<input type="checkbox"/>

Incorporación al Colegio Profesional

Portación de Armas

## EXPERIENCIA

A) General: Indique la cantidad de años mínima de experiencia laboral.

- Experiencia laboral no menor de 1 año en puestos similares.

	Años
<input type="checkbox"/>	0-1
<input checked="" type="checkbox"/>	1-2
<input type="checkbox"/>	3-5
<input type="checkbox"/>	+ DE 5

## RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

1. RESPONSABILIDAD ECONÓMICA.

- Maquinaria y equipo: N/A
- Materiales, herramientas, inventarios de oficina: Computadora, Celular, Teléfono de oficina.
- Sobre valores (Efectivo, cheques) (ejemplo caja chica): Efectivo, cheques, , Cajero Virtual.
- Documentos, Datos Generales y Técnicos confidenciales (sobre información de los empleados, de clientes individuales o corporativos, sobre gastos de la compañía): Información confidencial de clientes y corporativos.
- otros: N/A

## CONDICIONES FÍSICAS DEL PUESTO

A) Durante la realización de sus labores implica permanecer

Sentado

De Pie

Caminando

B) Indique con una "X" los tipos de esfuerzo físico que realiza en el desarrollo de sus tareas

Levantar y transportar objetos pesados

Caminar largas distancias

Atención visual y prolongada

Atención auditiva prolongada

Manejar largas distancias

## PERFIL DE PUESTO

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto: Ejecutivo (a) de Indemnizaciones Generales  
Unidad / Departamento: Gerencia de Indemnizaciones  
Dependencia Jerárquica: Jefe de Indemnizaciones Generales  
Supervisión de personas: SI  NO   
Puestos que supervisa N/A

#### NATURALEZA DEL PUESTO

Asesorar y acompañar a clientes asegurados en el trámite de apelaciones y en el proceso de indemnizaciones **generales**.

#### PRODUCTOS Y SERVICIOS

Adecuada atención a clientes en el proceso de indemnizaciones **generales**.

#### TAREAS DEL PUESTO

TAREAS	ALCANCE	PERIODICIDAD
Atender a clientes internos y externos vía correo electrónico, llamada telefónica y de manera presencial, cuando estos requieran servicios específicos del departamento.	Departamento de Aseguramiento (Interno) Clientes externos.	Diario
Revisar aquellos casos que ingresen diariamente, brindando la atención necesaria y creando los expedientes digitales de cada asegurado.	Clientes externos	Diario
Revisar la documentación presentada por los clientes previo al envío del reclamo a la aseguradora.	Clientes externos	Diario
Revisar las condiciones generales de cada caso para el análisis respectivo.	Clientes externos	Diario
Consultar por el estado de los casos presentados ante las diferentes aseguradoras.	Diferentes Aseguradoras aliadas	Diario

Actualizar el sistema de reclamos de MB Créditos con la información que proporcionan los clientes y la aseguradora.	MB Créditos	Diario
Brindar seguimiento a los reclamos de todas las líneas de los seguros generales asignados y llevar el estatus del mismo.	Cientes externos	Diario
Reportar semanalmente los casos de accidentes de los asegurados de la empresa Glovo y brindar la atención respectiva.	Glovo	Semanal
Generar un reporte de deducibles de los reclamos de asegurados de la empresa Transporte GASH, con la aseguradora Qualitas	Qualitas	Semanal
Asistir a reuniones programadas con las diferentes Aseguradoras aliadas o clientes para tratar algún tema en específico.	Diferentes Aseguradoras aliadas y clientes externos	Mensual
Asistir en cualquier otra tarea atinente al puesto.	Departamento de Indemnizaciones Generales	Ocasional

#### Coordinaciones Principales Internas

❖ Gerencia, Corredores de Seguros y Aseguramiento.

#### Coordinaciones Principales Externas

❖ Diferentes aseguradoras y clientes asegurados.

## FORMACIÓN ACADÉMICA

### ▸ Nivel Educativo requerido

		Incompleto	Completo
<input type="checkbox"/>	Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Técnico Básico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	Técnico superior	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Estudios Universitarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Título:</b>	Técnico Especialista en Seguros.
----------------	----------------------------------

## OTROS CONOCIMIENTOS

		Nivel de Dominio			
		N/A	Básico	Intermedio	Avanzado
Ofimáticos	Word			X	
	Excel			X	
	Power Point		X		
Idioma	Inglés		X		
	Otro				
Del Área	Seguros				X

- Licencia, afiliación u Otro de carácter legal.

Licencia de Conducir	
Vehículo	<input checked="" type="checkbox"/>
Motocicleta	<input type="checkbox"/>

Incorporación al Colegio Profesional

Portación de Armas

## EXPERIENCIA

A) General: Indique la cantidad de años mínima de experiencia laboral.

- Experiencia laboral no menor de 1 año en puestos similares.

	Años
<input type="checkbox"/>	0-1
<input checked="" type="checkbox"/>	1-2
<input type="checkbox"/>	3-5
<input type="checkbox"/>	+ DE 5

## RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

1. RESPONSABILIDAD ECONÓMICA.

- Maquinaria y equipo: N/A
- Materiales, herramientas, inventarios de oficina: Computadora, Celular, Teléfono de oficina.
- Sobre valores (Efectivo, cheques) (ejemplo caja chica): N/A
- Documentos, Datos Generales y Técnicos confidenciales (sobre información de los empleados, de clientes individuales o corporativos, sobre gastos de la compañía): Información confidencial de clientes y corporativos.
- otros: N/A

## CONDICIONES FÍSICAS DEL PUESTO

A) Durante la realización de sus labores implica permanecer

Sentado

De Pie

Caminando

B) Indique con una "X" los tipos de esfuerzo físico que realiza en el desarrollo de sus tareas

Levantar y transportar objetos pesados

Caminar largas distancias

Atención visual y prolongada

Atención auditiva prolongada

Manejar largas distancias

## PERFIL DE PUESTO

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto: Ejecutivo (a) de Indemnizaciones Personales  
Unidad / Departamento: Gerencia de Indemnizaciones  
Dependencia Jerárquica: Jefe de Indemnizaciones Personales  
Supervisión de personas: SI  NO   
Puestos que supervisa N/A

#### NATURALEZA DEL PUESTO

Asesorar y acompañar a clientes asegurados en el trámite de apelaciones y en el proceso de indemnizaciones **personales**.

#### PRODUCTOS Y SERVICIOS

Adecuada atención a clientes en el proceso de indemnizaciones **personales**.  
Funciones específicas del departamento de indemnizaciones **personales** en apoyo a la jefatura.

#### TAREAS DEL PUESTO

TAREAS	ALCANCE	PERIODICIDAD
Revisar la documentación presentada por los clientes previo al envío del reclamo a la aseguradora.	Clientes externos	Diario
Recibir y revisar los reclamos correspondientes a Gastos médicos.	Clientes externos	Diario
Solicitar los requisitos que se encuentren pendientes, una vez efectuada la revisión de reclamos.	Clientes externos	Diario
Tramitar y enviar reclamos de gastos médicos a las diferentes aseguradoras.	Diferentes Aseguradoras aliadas	Diario
Brindar seguimiento al trámite de los reclamos, pre autorizaciones, inclusiones, ajustes, reportes, entre otros, una vez enviado a las diferentes aseguradoras.	Diferentes Aseguradoras aliadas	Diario

Revisar la liquidación de los reclamos de gastos médicos y notificar al asegurado mediante un detalle.	Clientes externos	Diario
Atender a clientes externos vía correo electrónico, llamada telefónica y de manera presencial, cuando estos requieran servicios específicos del departamento.	Departamento de Indemnizaciones Personales	Diario
Consultar por el estado de los casos presentados ante las diferentes aseguradoras.	Diferentes Aseguradoras aliadas	Diario
Brindar seguimiento a los reclamos de todas las líneas de los seguros generales asignados y llevar el estatus del mismo.	Clientes externos	Diario
Enviar solicitudes de valoración de facturas que no fueron indemnizadas correctamente.	Diferentes Aseguradoras aliadas	Ocasional
Ejecutar cualquier otra tarea atinente al puesto.	Departamento de Indemnizaciones Personales	Ocasional

#### Coordinaciones Principales Internas

- ❖ Departamento de Indemnizaciones Personales, Corredores de Seguros, Aseguramiento, Gerente de Estrategia y Mensajería.

#### Coordinaciones Principales Externas

- ❖ Diferentes aseguradoras y clientes asegurados.

## FORMACIÓN ACADÉMICA

### ▸ Nivel Educativo requerido

		Incompleto	Completo
<input type="text"/>	Secundaria	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	Técnico Básico	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input checked="" type="text"/>	Técnico superior	<input type="text"/>	<input checked="" type="text"/>
<input type="text"/>	Estudios Universitarios	<input type="text"/>	<input type="text"/>

<b>Título:</b>	Técnico Especialista en Seguros.
----------------	----------------------------------

## OTROS CONOCIMIENTOS

		Nivel de Dominio			
		N/A	Básico	Intermedio	Avanzado
Ofimáticos	Word			X	
	Excel			X	
	Power Point		X		
Idioma	Inglés		X		
	Otro				
Del Área	Seguros				X

- Licencia, afiliación u Otro de carácter legal.

<b>Licencia de Conducir</b>	
Vehículo	<input type="text"/>
Motocicleta	<input type="text"/>

Incorporación al Colegio Profesional

Portación de Armas

## EXPERIENCIA

A) General: Indique la cantidad de años mínima de experiencia laboral.

- Experiencia laboral no menor de 1 año en puestos similares.

	Años
<input type="checkbox"/>	0-1
<input checked="" type="checkbox"/>	1-2
<input type="checkbox"/>	3-5
<input type="checkbox"/>	+ DE 5

## RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

1. RESPONSABILIDAD ECONÓMICA.

- Maquinaria y equipo: N/A
- Materiales, herramientas, inventarios de oficina: Computadora, Teléfono de oficina.
- Sobre valores (Efectivo, cheques) (ejemplo caja chica): Cheques.
- Documentos, Datos Generales y Técnicos confidenciales (sobre información de los empleados, de clientes individuales o corporativos, sobre gastos de la compañía): Información confidencial de clientes y corporativos.
- otros: N/A

## CONDICIONES FÍSICAS DEL PUESTO

A) Durante la realización de sus labores implica permanecer

Sentado

De Pie

Caminando

B) Indique con una "X" los tipos de esfuerzo físico que realiza en el desarrollo de sus tareas

Levantar y transportar objetos pesados

Caminar largas distancias

Atención visual y prolongada

Atención auditiva prolongada

Manejar largas distancias

## PERFIL DE PUESTO

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto: Ejecutivo (a) de Procesos Personales  
 Unidad / Departamento: Gerencia de Indemnizaciones  
 Dependencia Jerárquica: Jefe de Indemnizaciones Personales  
 Supervisión de personas: SI  NO   
 Puestos que supervisa: N/A

#### NATURALEZA DEL PUESTO

Responsable de recibir toda la documentación referente a los procesos de reclamos médicos, liquidaciones, pre-autorizaciones e inclusiones de nuevos asegurados.

#### PRODUCTOS Y SERVICIOS

Documentación relacionada a los procesos de reclamos médicos, liquidaciones, pre-autorizaciones e inclusiones de nuevos asegurados verificada y ordenada.

#### TAREAS DEL PUESTO

TAREAS	ALCANCE	PERIODICIDAD
Revisar la documentación presentada por los clientes.	Clientes externos	Diario
Recibir, verificar, ordenar y entregar la documentación relacionada a los procesos de reclamos médicos, liquidaciones, pre-autorizaciones e inclusiones de nuevos asegurados. .	Clientes externos	Diario
Solicitar los requisitos que se encuentren pendientes, una vez efectuada la revisión de reclamos.	Clientes externos	Diario
Ingresar en el sistema de gestión de reclamos cada caso de indemnización nuevo.	Sistema UNISERSE	Diario
Brindar seguimiento al trámite de los reclamos, pre autorizaciones, inclusiones, y liquidaciones.	Clientes externos	Diario

Revisar la liquidación de los reclamos de gastos médicos.	Clientes externos	Diario
Enviar a la aseguradora correspondiente los documentos respectivos de cada reclamo para que procedan con la revisión y cancelación del mismo.	Diferentes Aseguradoras aliadas	Diario
Informar al asegurado vía correo electrónico sobre la gestión del reclamo en proceso.	Clientes externos	Diario
Consultar por el estado de los casos presentados ante las diferentes aseguradoras.	Diferentes Aseguradoras aliadas	Diario
Brindar seguimiento a los reclamos de todas las líneas de los seguros generales asignados y llevar el estatus del mismo.	Clientes externos	Diario
Recibir y descargar los documentos de la liquidación de cada reclamo en el sistema de respectivo y revisar que esté correcta.	Sistema UNISERSE	Diario
Informar las diferencias existentes en la liquidación del reclamo a la aseguradora respectiva, para que realicen el ajuste correspondiente.	Diferentes Aseguradoras aliadas	Ocasional
Apelar los reclamos de clientes que no se les aplica la indemnización completa por decisión de la aseguradora.	Diferentes Aseguradoras aliadas	Ocasional
Atender a clientes externos vía correo electrónico, llamada telefónica y de manera presencial, cuando estos requieran servicios específicos del departamento.	Clientes externos	Ocasional
Ejecutar cualquier otra tarea atinente al puesto.	Departamento de Indemnizaciones Personales	Ocasional

#### Coordinaciones Principales Internas

- ❖ Departamento de Indemnizaciones Personales, Corredores de Seguros y Gerente de Estrategia.

#### Coordinaciones Principales Externas

- ❖ Diferentes aseguradoras y clientes asegurados.

## FORMACIÓN ACADÉMICA

### ▸ Nivel Educativo requerido

		Incompleto	Completo
<input type="checkbox"/>	Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Técnico Básico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	Técnico superior	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Estudios Universitarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Título:</b>	Técnico Especialista en Seguros.		

## OTROS CONOCIMIENTOS

		Nivel de Dominio			
		N/A	Básico	Intermedio	Avanzado
Ofimáticos	Word			X	
	Excel			X	
	Power Point		X		
Idioma	Inglés		X		
	Otro				
Del Área	Seguros				X

- Licencia, afiliación u Otro de carácter legal.

Licencia de Conducir	
Vehículo	<input type="checkbox"/>
Motocicleta	<input type="checkbox"/>
Incorporación al Colegio Profesional	<input type="checkbox"/>
Portación de Armas	<input type="checkbox"/>

## EXPERIENCIA

A) General: Indique la cantidad de años mínima de experiencia laboral.

- Experiencia laboral no menor de 1 año en puestos similares.

	Años
	0-1
X	1-2
	3-5
	+ DE 5

## RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

1. RESPONSABILIDAD ECONÓMICA.

- Maquinaria y equipo: N/A
- Materiales, herramientas, inventarios de oficina: Computadora, Teléfono de oficina.
- Sobre valores (Efectivo, cheques) (ejemplo caja chica): N/A
- Documentos, Datos Generales y Técnicos confidenciales (sobre información de los empleados, de clientes individuales o corporativos, sobre gastos de la compañía):  
Información confidencial de clientes y corporativos.
- otros: N/A

## CONDICIONES FÍSICAS DEL PUESTO

A) Durante la realización de sus labores implica permanecer

Sentado	<input checked="" type="checkbox"/>
De Pie	<input type="checkbox"/>
Caminando	<input type="checkbox"/>

B) Indique con una "X" los tipos de esfuerzo físico que realiza en el desarrollo de sus tareas

Levantar y transportar objetos pesados

Caminar largas distancias

Atención visual y prolongada

Atención auditiva prolongada

Manejar largas distancias

## PERFIL DE PUESTO

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto: Ejecutivo (a) de Cuentas Clave  
Unidad / Departamento: Gerencia de Indemnizaciones  
Dependencia Jerárquica: Jefe de Indemnizaciones Personales  
Supervisión de personas: SI  NO   
Puestos que supervisa N/A

#### NATURALEZA DEL PUESTO

Brindar apoyo y respuesta a las consultas de asegurados de las cuentas corporativas de la póliza adquirida.

#### PRODUCTOS Y SERVICIOS

Visita de cuentas corporativas y atención a los clientes de acuerdo a su respectiva póliza. Adecuada atención y asesoría a clientes en el proceso de indemnizaciones personales.

#### TAREAS DEL PUESTO

TAREAS	ALCANCE	PERIODICIDAD
Realizar visitas a la cartera de clientes en diferentes compañías, según lo negociado con la empresa de acuerdo al volumen y demanda de asegurados.	Clientes externos	Diario
Recibir y revisar los reclamos correspondientes a Gastos médicos.	Clientes externos	Diario
Solicitar los requisitos que se encuentren pendientes, una vez efectuada la revisión de reclamos.	Clientes externos	Diario
Tramitar y enviar reclamos de gastos médicos a las diferentes aseguradoras.	Diferentes Aseguradoras aliadas	Diario
Brindar seguimiento al trámite de los reclamos, pre autorizaciones, inclusiones, ajustes, reportes, entre otros, una vez enviado a las diferentes aseguradoras.	Diferentes Aseguradoras aliadas	Diario

Revisar la liquidación de los reclamos de gastos médicos y notificar al asegurado mediante un detalle.	Clientes externos	Diario
Brindar asesoría a la gestión de pre autorizar procedimientos médicos como exámenes, cirugías, partos y cualquier duda que presente el asegurado.	Clientes externos	Diario
Revisar los documentos para las inclusiones, cambios de beneficiarios, adición de dependientes y las exclusiones de los asegurados, para que el mismo realice los trámites correspondientes con la aseguradora respectiva.	Clientes externos	Diario
Informar las diferencias existentes en la liquidación del reclamo a la aseguradora respectiva, para que realicen el ajuste correspondiente.	Diferentes Aseguradoras aliadas	Ocasional
Capacitar a los nuevos ingresos de las cuentas para explicarles las condiciones y el uso de la póliza, beneficios de ella y como presentar reclamos.	Clientes externos	Ocasional
Coordinar ferias de la salud en caso de que la empresa asegurada lo solicite.	Empresa Asegurada	Ocasional
Ejecutar cualquier otra tarea atinente al puesto.	Departamento de Indemnizaciones Personales	Ocasional

#### Coordinaciones Principales Internas

❖ Departamento de Indemnizaciones Personales y Corredores de Seguros.

#### Coordinaciones Principales Externas

❖ Diferentes aseguradoras y clientes asegurados.

## FORMACIÓN ACADÉMICA

### ► Nivel Educativo requerido

		Incompleto	Completo
<input type="text"/>	Secundaria	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	Técnico Básico	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	Técnico superior	<input type="text"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="text"/>	Estudios Universitarios	<input type="text"/>	<input type="text"/>

<b>Título:</b>	Técnico Especialista en Seguros.
----------------	----------------------------------

## OTROS CONOCIMIENTOS

		Nivel de Dominio			
		N/A	Básico	Intermedio	Avanzado
Ofimáticos	Word			X	
	Excel			X	
	Power Point		X		
Idioma	Inglés			X	
	Otro				
Del Área	Seguros				X

- Licencia, afiliación u Otro de carácter legal.

Licencia de Conducir	
Vehículo	<input checked="" type="checkbox"/>
Motocicleta	<input type="checkbox"/>

Incorporación al Colegio Profesional

Portación de Armas

## EXPERIENCIA

A) General: Indique la cantidad de años mínima de experiencia laboral.

- Experiencia laboral no menor de 1 año en puestos similares.

	Años
<input type="checkbox"/>	0-1
X	1-2
<input type="checkbox"/>	3-5
<input type="checkbox"/>	+ DE 5

## RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

1. RESPONSABILIDAD ECONÓMICA.

- Maquinaria y equipo: N/A
- Materiales, herramientas, inventarios de oficina: Computadora, Celular, Teléfono de oficina.
- Sobre valores (Efectivo, cheques) (ejemplo caja chica): Cheques.
- Documentos, Datos Generales y Técnicos confidenciales (sobre información de los empleados, de clientes individuales o corporativos, sobre gastos de la compañía): Información confidencial de clientes y corporativos.
- otros: N/A

## CONDICIONES FÍSICAS DEL PUESTO

A) Durante la realización de sus labores implica permanecer

Sentado

De Pie

Caminando

B) Indique con una "X" los tipos de esfuerzo físico que realiza en el desarrollo de sus tareas

Levantar y transportar objetos pesados

Caminar largas distancias

Atención visual y prolongada

Atención auditiva prolongada

Manejar largas distancias

## PERFIL DE PUESTO

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto: Asistente Administrativo (a)  
Unidad / Departamento: Gerencia Financiera  
Dependencia Jerárquica: Encargado(a) Administrativo  
Supervisión de personas: SI  NO   
Puestos que supervisa N/A

#### NATURALEZA DEL PUESTO

Asistir en las tareas administrativas, principalmente realizar los cuadros de las comisiones para pagos a los corredores, así como cuadros estadísticos de la producción, control y mantenimiento sobre el uso del vehículo de la empresa, mantenimiento del edificio en general, control de la bodega de proveeduría y entrega de suministros a los funcionarios.

#### PRODUCTOS Y SERVICIOS

Bodega de suministros administrada de manera adecuada.  
Copias de llaves de todo el edificio y llave del vehículo de UNISERSE custodiadas.  
Reintegros de dinero tramitado (monto en efectivo y cheques).  
Archivos de cálculos de pagos de los corredores y servicios profesionales realizados.  
Informes de producción mensual de comisiones.

#### TAREAS DEL PUESTO

TAREAS	ALCANCE	PERIODICIDAD
Llevar el control de entrada y salida, kilometraje del vehículo de Uniserse (Getz), coordinar el uso del vehículo cuando algún ejecutivo lo solicite.	Personal UNISERSE	Diario
Velar por el mantenimiento adecuado del edificio UNISERSE. (Reporte de averías, coordinar y verificar remodelaciones)	Edificio UNISERSE	Diario

Coordinar visita de mantenimiento de aires acondicionados cada 3 meses y cuando se requiera si se presenta alguna falla.	Proveedores Aires Acondicionado	Diario
Coordinar visita de mantenimiento de los extintores cada año.	Proveedor de Extintores	Diario
Recibir estados de cuenta de comisiones de las diferentes aseguradoras y facturar en GTI de manera inmediata los mismos.	Hacienda	Diario
Llevar control de los pagos de las diferentes aseguradoras y verificar que coincidan con los estados de cuenta, según lo facturado.	Departamento Administrativo	Diario
Ingresar en GTI el número y fecha de pago de las diferentes aseguradoras.	Hacienda	Diario
Trabajar cada estado de cuenta de las diferentes aseguradoras de acuerdo con la base de comisiones.	Departamento Administrativo	Diario
Mantener la limpieza y orden en la bodega de suministros.	Departamento Administrativo	Diario
Custodiar todas las copias de las llaves los arturitos, y oficinas del edificio.	Departamento Administrativo	Diario
Llevar el control de suministros de oficina de la empresa. Recibir vía correo los requerimientos del personal y alistar las solicitudes.	Personal UNISERSE	Semanal
Llevar los activos que sufren daños donde la contadora para sacarlos del control de activos y depreciarlos en la contabilidad. Cotizar su reemplazo si fuese necesario.	Departamento Administrativo	Quincenal
Archivar en el AMPO de comisiones los pagos de las diferentes aseguradoras facilitados por la Encargado (a) Administrativo.	Departamento Administrativo	Quincenal
Hacer los detalles del INS en colones y dólares verificando que coincidan los depósitos con el archivo y cuadro que envía el INS.	Departamento Administrativo	Quincenal
Crear una base final agregando todas las bases de las diferentes aseguradoras y subirla a SEGUROS 2000.	Departamento Administrativo	Quincenal
Descargar archivo de SEGUROS 2000 de cada aseguradora, trabajarlo, revisando que todos los montos coincidan y que las pólizas sean asignadas a su respectivo corredor.	Departamento Administrativo	Quincenal
Montar el archivo final de comisiones de cada quincena con sus respectivos cálculos en colones y dólares.	Departamento Administrativo	Quincenal
Hacer un cuadro de las primas y comisiones que entraron de cada aseguradora con su respectivo	Departamento Administrativo	Quincenal

número y fecha de facturas electrónicas, facilitar a contabilidad.		
Crear por separado el Excel con el detalle de pago de comisiones de cada corredor, además de los servicios profesionales y enviar para su respectiva revisión.	Departamento Administrativo	Quincenal
Crear la caratula de resumen para el pago de cada corredor y servicios profesionales e imprimir el informe final de cada uno, 3 copias, dos para contabilidad y otra para el archivo físico de cada corredor, cada caratula debe ir firmada.	Departamento Administrativo	Quincenal
Realizar el informe de producción mensual, que incluye las comisiones de la I y II quincena, confirmando que estos coincidan en montos, e incluir cualquier otro dato que sea solicitado. (Hacer base cada quincena y luego unirlos).	Departamento Administrativo	Mensual
Crear lista de suministros, (3 cotizaciones) esperar su aprobación y una vez recibida encargarlos.	Proveedores	Mensual
Recibir pedidos de los proveedores de suministros de oficina, papelería, suministros de limpieza y ordenar en la bodega de administración, es su espacio respectivo.	Departamento Administrativo	Mensual
Coordinar la recolección de los desechos de reciclaje con el proveedor.	Proveedor de Reciclaje	Mensual
Coordinar visita de mantenimiento del dispensador de agua cada 6 meses.	Proveedor de Dispensador de Agua	Trimestral
Velar por el uso y mantenimiento adecuado del Vehículo Getz. (Gasolina, RTV, cuadro de opciones de pago Marchamo, repuestos, limpieza, mantenimiento)	Vehículo UNISERSE	Añual
Sacar copia a cedula y licencia del funcionario que tenga permiso para uso del vehículo y archivar en el expediente.	Departamento Administrativo	Ocasional
Completar el formulario para la SALIDA de activos y su solicitar su respectiva aprobación.	Departamento Administrativo	Ocasional
Informar al Encargado (a) de Contabilidad sobre cualquier cambio de activos asignados a un funcionario, al ser reubicado o por un nuevo ingreso.	Departamento Administrativo	Ocasional
Asistir en cualquier otra tarea atinente al puesto administrativo.	Departamento Administrativo	Ocasional

Coordinaciones Principales Internas

❖ Todos los departamentos.

Coordinaciones Principales Externas

❖ Diferentes aseguradoras y Proveedores.

FORMACIÓN ACADÉMICA

► Nivel Educativo  
requerido

	Incompleto	Completo
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnico Básico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Técnico superior	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Estudios Universitarios	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Título:

Técnico Administrativo.  
Deseado Diplomado en Administración de Empresas o Carrera a fin.

## OTROS CONOCIMIENTOS

		Nivel de Dominio			
		N/A	Básico	Intermedio	Avanzado
Ofimáticos	Word				X
	Excel				X
	Power Point				X
Idioma	Inglés				X
	Otro				
Del Área	Seguros		X		

- Licencia, afiliación u Otro de carácter legal.

Licencia de Conducir	
Vehículo	<input type="checkbox"/> X
Motocicleta	<input type="checkbox"/>
Incorporación al Colegio Profesional	<input type="checkbox"/>
Portación de Armas	<input type="checkbox"/>

## EXPERIENCIA

A) General: Indique la cantidad de años mínima de experiencia laboral.

- Experiencia laboral no menor de 1 año en puestos similares.

Años	
<input type="checkbox"/>	0-1
<input checked="" type="checkbox"/>	1-2
<input type="checkbox"/>	3-5
<input type="checkbox"/>	+ DE 5

## RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

### 1. RESPONSABILIDAD ECONÓMICA.

- a. **Maquinaria y equipo:** Vehículo de la empresa.
- b. **Materiales, herramientas, inventarios de oficina:** Computadora, Teléfono de oficina.
- c. **Sobre valores (Efectivo, cheques) (ejemplo caja chica):** Cheques.
- d. **Documentos, Datos Generales y Técnicos confidenciales (sobre información de los empleados, de clientes individuales o corporativos, sobre gastos de la compañía):**  
Estado de las cuentas bancarias y transacciones, comisiones de la compañía
- e. **otros:** N/A

## CONDICIONES FÍSICAS DEL PUESTO

### A) Durante la realización de sus labores implica permanecer

Sentado

De Pie

Caminando

### B) Indique con una "X" los tipos de esfuerzo físico que realiza en el desarrollo de sus tareas

Levantar y transportar objetos pesados

Caminar largas distancias

Atención visual y prolongada

Atención auditiva prolongada

Manejar largas distancias

## PERFIL DE PUESTO

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto: Asistente de Mensajería  
Unidad / Departamento: Gerencia Financiera  
Dependencia Jerárquica: Ejecutivo (a) de Mensajería  
Supervisión de personas: SI  NO   
Puestos que supervisa N/A

#### NATURALEZA DEL PUESTO

Asistir en las rutas de mensajería en cuanto a la entrega y recolección de documentación de los distintos trámites asignados.

#### PRODUCTOS Y SERVICIOS

Depósitos a los diferentes bancos del país.  
Documentación entregada y recolectada en los lugares asignados.

#### TAREAS DEL PUESTO

TAREAS	ALCANCE	PERIODICIDAD
Realizar las rutas asignadas en las mañanas y en las tardes	Clientes internos o Externos	Diario
Recolectar firmas de recibido de la mensajería del personal en la empresa.	Personal UNISERSE	Diario
Realizar depósitos bancarios solicitados en los distintos bancos del país.	Proveedor Externo	Diario
Recolectar evidencia por medio de fotos de vehículos, casas, laptops, celulares, maquinarias entre otros.	Personal UNISERSE	Diario
Realizar la entrega de los diferentes documentos asignados a los proveedores, clientes internos y externos	Clientes Internos y Externos	Diario
Recolectar documentos y firmas de clientes internos o externos fuera de la empresa.	Clientes Internos y Externos	Diario

Efectuar pagos en las diferentes aseguradoras aliadas.	Diferentes Aseguradoras	Diario
Reportar a la jefatura inmediata sobre el cumplimiento de las tareas.	Encargado (a) de Mensajería	Diario
Realizar otras tareas respectivas al puesto.	UNISERSE	Ocasional

#### Coordinaciones Principales Internas

❖ Todo el personal de UNISERSE.

#### Coordinaciones Principales Externas

❖ Clientes externos, proveedores, bancos.

### FORMACIÓN ACADÉMICA

#### ► Nivel Educativo requerido

	Incompleto	Completo
<input checked="" type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnico Básico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnico superior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Estudios Universitarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Título:</b>	Bachillerato en Educación Media
----------------	---------------------------------

## OTROS CONOCIMIENTOS

		Nivel de Dominio			
		N/A	Básico	Intermedio	Avanzado
Ofimáticos	Word		X		
	Excel		X		
	Power Point		X		
Idioma	Inglés	X			
	Otro				
Del Área	Seguros	X			

- Licencia, afiliación u Otro de carácter legal.

Licencia de Conducir

Vehículo

Motocicleta

Incorporación al Colegio Profesional

Portación de Armas

## EXPERIENCIA

A) General: Indique la cantidad de años mínima de experiencia laboral.

Años	
<input checked="" type="checkbox"/>	0-1
<input type="checkbox"/>	1-2
<input type="checkbox"/>	3-5
<input type="checkbox"/>	+ DE 5

## RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

### 1. RESPONSABILIDAD ECONÓMICA.

- a. **Maquinaria y equipo:** N/A
- b. **Materiales, herramientas, inventarios de oficina:** Teléfono de oficina, 1 cámara fotográfica, walkie talkie.
- c. **Sobre valores (Efectivo, cheques) (ejemplo caja chica):** Cheques, efectivo y tarjeta de crédito de la empresa.
- d. **Documentos, Datos Generales y Técnicos confidenciales (sobre información de los empleados, de clientes individuales o corporativos, sobre gastos de la compañía):**  
N/A
- e. **otros:** N/A

## CONDICIONES FÍSICAS DEL PUESTO

### A) Durante la realización de sus labores implica permanecer

Sentado

De Pie

Caminando

### B) Indique con una "X" los tipos de esfuerzo físico que realiza en el desarrollo de sus tareas

Levantar y transportar objetos pesados

Caminar largas distancias

Atención visual y prolongada

Atención auditiva prolongada

Manejar largas distancias

## PERFIL DE PUESTO

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto: Asistente de Operaciones  
 Unidad / Departamento: Gerencia de Operaciones  
 Dependencia Jerárquica: Jefe de Operaciones  
 Supervisión de personas: SI  NO   
 Puestos que supervisa N/A

### NATURALEZA DEL PUESTO

Responsable de asistir al Jefe de Operaciones en los procesos operativos de Aseguramiento.

### PRODUCTOS Y SERVICIOS

Correcto seguimiento de registro de clientes en Seguros 2000.  
 Seguimiento oportuno en los procedimientos de renovación de pólizas.

### TAREAS DEL PUESTO

TAREAS	ALCANCE	PERIODICIDAD
Digitar pólizas en el sistema del INS y llevar un control de estas.	Sistema INS	Diario
Revisar listado de pólizas a cobrar y enviar al departamento de cobros.	Departamento de Cobros	Diario
Salvaguardar en el sistema de trámites toda información recibida del departamento de cobros, de indemnizaciones y aseguramiento.	Sistema UNISERSE	Diario
Revisar en la cartera las fechas de renovación de pólizas de cada aseguradora aliada.	Departamento de Aseguramiento	Mensual
Tramitar el proceso respectivo de renovación de pólizas con las diferentes aseguradoras aliadas.	Diferentes Aseguradoras	Mensual

Realizar un reporte en excel con los montos de primas y aumentos de las pólizas a renovar de las diferentes aseguradoras aliadas.	Diferentes Aseguradoras	Mensual
Comparar datos de primas del reporte elaborado en excel con los datos registrados del sistema Seguros 2000.	Sistema UNISERSE	Mensual
Registrar las primas masivas e individuales en Seguros 2000.	Sistema UNISERSE	Mensual
Enviar avisos de renovación a las ejecutivas de cobros para los efectivos pagos de las mismas.	Departamento de Cobros	Mensual
Asistir en cualquier otra tarea atinente al puesto.	Departamento de Aseguramiento	Ocasional

#### Coordinaciones Principales Internas

❖ Departamento de Aseguramiento, de Cobros, Indemnizaciones y Corredores.

#### Coordinaciones Principales Externas

❖ Diferentes aseguradoras aliadas.

### FORMACIÓN ACADÉMICA

#### ► Nivel Educativo requerido

	Incompleto	Completo
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnico Básico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Técnico superior	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Estudios Universitarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Título:** Técnico en Servicio cliente, oficinista.  
Deseable Técnico especialista en seguros.

## OTROS CONOCIMIENTOS

		Nivel de Dominio			
		N/A	Básico	Intermedio	Avanzado
Ofimáticos	Word			X	
	Excel			X	
	Power Point			X	
Idioma	Inglés			X	
	Otro				
Del Área	Seguros			X	

- Licencia, afiliación u Otro de carácter legal.

Licencia de Conducir	
Vehículo	<input type="text"/>
Motocicleta	<input type="text"/>
Incorporación al Colegio Profesional	<input type="text"/>
Portación de Armas	<input type="text"/>

## EXPERIENCIA

A) General: Indique la cantidad de años mínima de experiencia laboral.

- Experiencia laboral no menor de 1 año en puestos similares.

Años	
<input type="text"/>	0-1
X	1-2
<input type="text"/>	3-5
<input type="text"/>	+ DE 5

## RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

### 1. RESPONSABILIDAD ECONÓMICA.

- a. Maquinaria y equipo: N/A
- b. Materiales, herramientas, inventarios de oficina: Computadora, Teléfono de oficina.
- c. Sobre valores (Efectivo, cheques) (ejemplo caja chica): N/A
- d. Documentos, Datos Generales y Técnicos confidenciales (sobre información de los empleados, de clientes individuales o corporativos, sobre gastos de la compañía):  
Información confidencial de clientes y corporativos.
- e. otros: N/A

## CONDICIONES FÍSICAS DEL PUESTO

### A) Durante la realización de sus labores implica permanecer

Sentado

De Pie

Caminando

### B) Indique con una "X" los tipos de esfuerzo físico que realiza en el desarrollo de sus tareas

Levantar y transportar objetos pesados

Caminar largas distancias

Atención visual y prolongada

Atención auditiva prolongada

Manejar largas distancias

## PERFIL DE PUESTO

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto: Recepcionista  
 Unidad / Departamento: Gerencia Financiera  
 Dependencia Jerárquica: Encargado(a) Administrativa  
 Supervisión de personas: SI  NO   
 Puestos que supervisa N/A

#### NATURALEZA DEL PUESTO

Manejar la central telefónica de la empresa, así como brindar el recibimiento de las visitas de clientes y proveedores. Recolectar documentos que se reciben diariamente, así como su entrega

#### PRODUCTOS Y SERVICIOS

Atención y orientación adecuada al cliente.

#### TAREAS DEL PUESTO

TAREAS	ALCANCE	PERIODICIDAD
Atender la Central telefónica, llamadas de clientes, proveedores y del personal interno de la empresa.	UNISERSE	Diario
Dirigir las llamadas entrantes a los respectivos contactos.	UNISERSE	Diario
Recibir los mensajes de los colaboradores que no se encuentran disponibles y encargarse que el mismo reciba el mensaje.	UNISERSE	Diario
Recibir las visitas de clientes, proveedores y dirigirlos a quien corresponda.	UNISERSE	Diario
Recibir y despachar la correspondencia externa de la compañía.	UNISERSE	Diario
Mantener un control de las llamadas entrantes.	UNISERSE	Diario

Coordinar la agenda de las Salas de Juntas y reuniones de Gerencia.	Gerencia	Semanal
Elaborar el control de facturas recibidas durante el día.	UNISERSE	Mensual
Realizar otras tareas respectivas al puesto.	UNISERSE	Ocasional

#### Coordinaciones Principales Internas

❖ Todo el personal de UNISERSE.

#### Coordinaciones Principales Externas

❖ Diferentes proveedores, clientes.

## FORMACIÓN ACADÉMICA

### ► Nivel Educativo requerido

	Incompleto	Completo
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Técnico Básico	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnico superior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Estudios Universitarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Título:</b> Secretariado, Oficinista o técnico a fin.		

		Nivel de Dominio			
		N/A	Básico	Intermedio	Avanzado
Ofimáticos	Word			X	
	Excel			X	
	Power Point			X	
Idioma	Inglés			X	
	Otro				
Del Área	Seguros		X		

- Licencia, afiliación u Otro de carácter legal.

Licencia de Conducir	
Vehículo	<input type="text"/>
Motocicleta	<input type="text"/>
Incorporación al Colegio Profesional	<input type="text"/>
Portación de Armas	<input type="text"/>

## EXPERIENCIA

A) General: Indique la cantidad de años mínima de experiencia laboral.

Años	
<input checked="" type="checkbox"/>	0-1
<input type="checkbox"/>	1-2
<input type="checkbox"/>	3-5
<input type="checkbox"/>	+ DE 5

## RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

### 1. RESPONSABILIDAD ECONÓMICA.

- a. Maquinaria y equipo: N/A
- b. Materiales, herramientas, inventarios de oficina: Computadora, Control parqueo interno, Teléfono de oficina.
- c. Sobre valores (Efectivo, cheques) (ejemplo caja chica): N/A
- d. Documentos, Datos Generales y Técnicos confidenciales (sobre información de los empleados, de clientes individuales o corporativos, sobre gastos de la compañía): N/A
- e. otros: N/A

## CONDICIONES FÍSICAS DEL PUESTO

A) Durante la realización de sus labores implica permanecer

Sentado

De Pie

Caminando

B) Indique con una "X" los tipos de esfuerzo físico que realiza en el desarrollo de sus tareas

Levantar y transportar objetos pesados

Caminar largas distancias

Atención visual y prolongada

Atención auditiva prolongada

Manejar largas distancias

## Anexo 38. Lista de Verificación

Lista de verificación por Procesos

Evaluación del desempeño

1. ¿Existe algún instrumento para realizar evaluaciones del desempeño en la empresa?

Sí  No

Si su respuesta es No, por favor continúe con la pregunta 7.

2. ¿Cuál o cuáles instrumentos utilizan en la empresa para realizar evaluaciones del desempeño?

---

3. ¿Se hacen evaluaciones del desempeño o rendimiento de forma periódica a los trabajadores de la empresa

Sí  No

4. ¿Cada cuánto se aplican estas evaluaciones?

Trimestralmente  N/A

Semestralmente

Anualmente

5. Se realizan evaluaciones de desempeño a los colaboradores de forma:

Individual  Por Departamento  N/A

6. ¿Qué aspectos son tomados en cuenta en las evaluaciones del desempeño que la empresa aplica?

---

---

---

N/A

7. ¿Se genera una realimentación a los colaboradores, del desempeño que están teniendo en la ejecución de sus labores dentro de la empresa?

Sí  No

8. ¿Se crea una realimentación a nivel departamental de la empresa, sobre desempeño que está teniendo este en la realización de las funciones?

Sí  No

9. ¿Se promueve un reconocimiento por parte de la empresa a los colaboradores o departamentos de la empresa por el desempeño de los mismos?

Sí  No

10. ¿Existen algún tipo de meta o logro que se defina al personal de la empresa durante cierto periodo?

Sí  No

11. Este tipo de meta o logro se define de manera:

Individual  Departamental  N/A

12. Las metas son propuestas periódicamente:

Por día  Mensual   
Por semana  N/A

13. ¿El alcance de metas establecidas es recompensado?

Sí  No  N/A

14. ¿Cree usted que la aplicación de evaluación del desempeño ha mejorado en el rendimiento del personal?

Sí  No  N/A

15. ¿Los resultados obtenidos de evaluaciones del desempeño han impactado en el aumento salarial de los trabajadores de la empresa?

Sí  No  N/A

16. ¿Se da una motivación y se establece un sentido de compromiso de los trabajadores con la empresa?

Sí  No

## Capacitación

17. ¿Cuenta la empresa con un programa de capacitaciones?

Sí  No

*Se encuentra en proceso para implementarlo, aun no se aplica.*

Si su respuesta es No, por favor continúe con la pregunta 30. Si cuenta con un programa por favor indique la periodicidad de aplicación:

Mensual  Trimestral

Semestral  N/A

Anual

18. ¿Cuenta la empresa con un presupuesto para capacitaciones?

Sí  No

19. ¿Realiza la empresa un DNC (Detección de Necesidades de Capacitación)?

Sí  No

Si su respuesta es No, por favor continúe con la pregunta 21.

20. Este DNC se aplica de forma:

Mensual  Anualmente

Trimestralmente  N/A

Semestralmente

21. ¿Se tienen programas de formación a nivel y con Instructor Interno? ¿En qué temas?

Sí  No

---

---

---

22. ¿Se tiene un programa de formación por competencias?

Sí  No

23. ¿Tiene la empresa un indicador de efectividad de capacitación?

Sí  No

24. ¿Se cuenta con un modelo de evaluación de proveedores de capacitación?

Sí  No

25. ¿Existe una base documentada de la capacitación en su organización que lleve la historia de los eventos, tiempos, proveedores y su costo?

Sí  No

26. ¿La gerencia solicita un informe de gestión de cada capacitación? ¿Qué aspectos incluye?

Sí  No

---

---

---

27. ¿Existe buena comunicación al momento de promocionar una capacitación?

Sí  No

28. ¿Existe una persona encargada de coordinar las capacitaciones en la empresa?

Sí  No

29. ¿Piensa usted que las capacitaciones brindadas son acorde la realidad actual?

Sí  No

30. Se han impartido cursos o talleres de capacitación:

En la empresa  N/A

Fuera de la empresa

De forma Virtual

Si su respuesta es N/A por favor avanzar a la pregunta 34.

31. ¿Se lleva una lista del personal a la hora de participar en alguna capacitación o taller?

Sí

No

32. Los certificados por participación en capacitaciones generan impacto de forma:

Económico

N/A

Ascenso

Reconocimiento

33. ¿Son archivados los certificados de participación en capacitaciones o taller en el expediente del personal?

Sí

No

34. ¿Cuáles son las principales dificultades que la empresa encuentra para la ejecución de los programas de capacitación?

Presupuesto

Temas relacionados a Proveedores

Tiempo del trabajador  N/A

Horario de la capacitación  Otros

---

## Reclutamiento y Selección

35. ¿Existe un proceso de reclutamiento estructurado?

Sí  No

No se aplica, ya que se está a la espera de ser presentado a la gerencia.

36. ¿Se busca a otra empresa outsourcing para que realice el proceso de contratación cuando surgen vacantes?

Sí  No

37. ¿Toman en cuenta al personal interno cuando se presenta una plaza vacante?

Sí  No

38. ¿Toman en cuenta recomendaciones del personal cuando surge una plaza vacante

Sí  No

39. ¿Qué medios se utilizan para atraer candidatos una vez se presenta la vacante?

Anuncio página web empresarial  Facebook empresarial

Anuncio página web de empleos  De boca en boca

Anuncio periódico  Otros: 

---

40. ¿Posee una base de datos de candidatos?

Sí

No

41. ¿Qué tipo de entrevista se realiza en el proceso de reclutamiento y selección?

Estructurada

No estructurada

Otra: \_\_\_\_\_

42. ¿Cuentan con una herramienta definida y estructurada para aplicar la entrevista física?

Sí

No

43. ¿Participa el jefe del departamento en la entrevista física?

Sí

No

44. Aplican pruebas:

De competencias

Test psicométricos

De habilidad (de acuerdo al puesto)

Otros:

Pruebas de puesto:  
administración,  
aseguramiento y cobranza.

¿Y estas poseen herramientas para ser evaluadas?

Sí

No

45. ¿Cuentan con una herramienta para evaluar las entrevistas efectuadas de cada candidato (Evaluar Currículo, conocimiento, experiencia)?

Sí

No

46. ¿Cómo se presentan los resultados de los procesos de selección?

Informe escrito

Informe verbal

Terna

Otro: \_\_\_\_\_

47. ¿Se corroboran las referencias laborales del candidato antes de la contratación?

Sí

No

48. ¿Se realizan entrevistas de salida del personal?

Sí

No

## Contratación

49. ¿Se realiza un contrato de trabajo una vez se selecciona el personal?

Sí

No

50. ¿Se le realiza un proceso de inducción al nuevo colaborador?

Sí

No

## Clasificación de puestos

51. ¿Se cuenta con un manual de puestos en la empresa?

Sí

No

52. ¿Existen perfiles de puesto en la empresa?

Sí

No

53. ¿Cada cuanto se actualizan los perfiles?

Semestral

N/A

Anual

54. ¿Se toman en cuenta los perfiles de puesto para efectuar algún tipo de capacitación?

Sí

No

N/A

**Anexo 39. BOLETA DE PRESENTACIÓN FORMAL DE TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN**

**BOLETA DE PRESENTACIÓN FORMAL DE TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL**

SOBRE EL AUTOR (ES) DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN				
Primer apellido	Segundo apellido	Nombre	Número de cédula	Firma del estudiante
Calvo	Umaña	Carolina	207200851	
Núñez	Cordero	Oscar	207100224	
Solís	Madrigal	Ana Adela	207100417	
<b>Carrera a la que pertenece:</b> Administración y Gestión de Recursos Humanos		<b>Título obtenido:</b> Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos		
<b>Fecha de presentación:</b> 06/03/2021				
<b>USO EXCLUSIVO PARA EL DIRECTOR DE CARRERA Y LOS ENCARGADOS DE BIBLIOTECAS</b>				
<b>Verificación de documentación</b>		<b>Marque con (x)</b>		
		<input type="checkbox"/> Documento físico del trabajo final		

		Carta de autorización para uso y manejo de los trabajos finales de graduación
		Acuso de recibido de la versión digital por parte de la Vicerrectoría de Investigación
		Copia digital para la carrera
		Entrega de resumen con palabras claves para biblioteca

<b>Nombre del Director (a) de carrera:</b>	<b>Firma del Director de carrera</b>	<b>Fecha de aprobación</b>
<b>Número de presentación asignado en biblioteca</b>		
<b>Nombre y firma del funcionario de la biblioteca que recibe:</b>		
<b>Sello de biblioteca</b>		

## **Anexo 40. CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA USO Y MANEJO DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN**

### **CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA USO Y MANEJO DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL**

**(Trabajo Individual)**

Alajuela, 22 de marzo de 2021.

Señores

Vicerrectoría de Investigación

Sistema Integrado de Bibliotecas y Recursos Digitales

Estimados señores:

Nosotros Carolina Calvo Umaña, Oscar Núñez Cordero y Ana Adela Solís Madrigal portadores de las cédulas de identidad número 207200851, 207100224 y 207100417. En nuestra calidad de autores del trabajo de graduación titulado: ESTUDIO PARA LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DE LA EMPRESA UNISERSE, LA URUCA, SAN JOSÉ, COSTA RICA, EN EL PERIODO 2019-2021.

El cual se presenta bajo la modalidad de:

Proyecto de Graduación

Tesis de Graduación

Presentado en la fecha 06/03/2021, autorizamos a la Universidad Técnica Nacional, sede Central, para que nuestro trabajo pueda ser manejado de la siguiente manera:

<b>Autorizo</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>
Conservación de ejemplares para préstamo y consulta física en biblioteca	X	

Inclusión en el catálogo digital del SIBIREDI (Cita catalográfica)	X	
Comunicación y divulgación a través del Repositorio Institucional	X	
Resumen (Describe en forma breve el contenido del documento)	X	
Consulta electrónica con texto protegido	X	
Descarga electrónica del documento en texto completo protegido	X	
Inclusión en bases de datos y sitios web que se encuentren en convenio con la Universidad Técnica Nacional contando con las mismas condiciones y limitaciones aquí establecidas.	X	

Por otra parte declaramos que el trabajo que aquí presentamos es de plena autoría, es un esfuerzo realizado de forma personal, académica e intelectual con plenos elementos de originalidad y creatividad. Garantizamos que no contiene citas, ni transcripciones de forma indebida que puedan devenir en plagio, pues se ha utilizado la normativa vigente de la American Psychological Association (APA). Las citas y transcripciones utilizadas se realizan en el marco de respeto a las obras de terceros. La responsabilidad directa en el diseño y presentación son de competencia exclusiva, por tanto, eximimos de toda responsabilidad a la Universidad Técnica Nacional.

Consciente de que las autorizaciones no reprimen nuestros derechos patrimoniales como autores del trabajo. Confiamos en que la Universidad Técnica Nacional respete y haga respetar nuestros derechos de propiedad intelectual.



Ana Adela Solís Madrigal

Céd. 2-0710-0417



Carolina Calvo Umaña

Céd.2-0720-0851



Oscar José Nuñez Cordero

Céd.2-0710-0224

Día: 22/03/2021