PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y MANUAL DE FUNCIONES PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PARA LA COMPAÑÍA ASESORA DE SEGUROS MULTIAPOYO CIA. LTDA.

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

NATALY BERNAL GABRIELA HURTADO

DIRECTOR: ING. FABIÁN CUEVA

QUITO, NOVIEMBRE 2012

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Fabián Cueva

INFORMANTES:

Ing. Eduardo Portero

Ing. Vicente Torres

DEDICATORIA

Este investigación la dedico a la memoria de mi padre quién a pesar que no se encuentra conmigo se que siempre está conmigo, me cuida y protege. Gracias por haberme en vida dado lo mejor te llevo conmigo en mi corazón, y por ser el mejor de los ejemplos de esfuerzo y superación.

A mi mamá por formarme y permitirme ser la persona que soy.

A mi Ale por su ayuda, su constante apoyo y todo su amor.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi familia por el apoyo económico brindado en mi formación académica, a mi Ale por los largos fines de semana y las horas de la tarde después de la oficina dedicadas a esta investigación, por todo el empuje que me ha brindado y por ser parte de un logro más en mi vida. A todas mis tías por el cariño y ayuda en algún bache que se ha cruzado en mi vida estudiantil.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ANÁLISIS DEL ENTORNO, 3

1.1 ANÁLISIS DE LAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS QUE ACTUALMENTE EXISTEN EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA, 7
1.2 ANÁLISIS DE LAS COMPAÑÍAS ASESORAS DE SEGUROS QUE EXISTEN EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA, 17
1.3 DOCUMENTACIÓN Y PROCESOS NECESARIOS PARA ESTABLECER UNA COMPAÑÍA DE SEGUROS, 26
1.4 DOCUMENTOS Y PROCESOS NECESARIOS PARA ESTABLECER UNA COMPAÑÍA ASESORA DE SEGUROS, 31

2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA, 36

2.1 MISIÓN, 37
2.2 VISIÓN, 37
2.3 CARTERA DE CLIENTES, 38
2.4 PROVEEDORES, 54
2.5 ANÁLISIS DE LAS VENTAS, 56
2.6 ESTRUCTURA, 57

3 FUNDAMENTOS TEÓRICOS, 60

3.1 ¿QUÉ SON LOS RECURSOS HUMANOS?, 60
3.2 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, 67
3.3 SISTEMAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, 72
3.4 SUBSISTEMAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, 74
3.5 CONCEPTO DE MANUAL PROCEDIMIENTO, 117
3.6 PARTES DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS, 118
3.7 CONCEPTO DE MANUAL DE FUNCIONES, 119
3.8 PARTES DE UN MANUAL DE FUNCIONES, 119

4 ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, 121

4.1 PORTAFOLIO DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS, 121
4.2 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN, 122
4.3 DIAGRAMAS DE FLUJO, 123
4.3.1 Encabezado, 125
4.3.2 Cuerpo del Proceso, 126

4.4 PORTAFOLIO DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, 127

5 MANUAL DE FUNCIONES, 128

5.1 ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, 128
5.2 MANUAL DE FUNCIONES POR SUBSISTEMAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, 130

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 168

6.1 CONCLUSIONES, 168
6.2 RECOMENDACIONES, 169

BIBLIOGRAFÍA, 171

ANEXOS, 174

ANEXO 1, 175
ANEXO 2, 216
ANEXO 3, 219

RESUMEN EJECUTIVO

El propósito de esta investigación es demostrar como se beneficiaría la empresa Asesora de Seguros Multiapoyo Cia. Ltda al implementar un departamento de recursos humanos que vele por el bienestar de sus empleados y la organización por lo cual se ha elaborado un manual de procedimientos y funciones para dicha área.

Se inició el proyecto analizando la situación actual de la empresa donde se pudo visualizar un rápido crecimiento en el corto tiempo que tiene de vida, su giro de negocio es el de dar servicio a su cartera de clientes en asesoramiento en seguros por lo que su recurso más importante son las personas que están a cargo del manejo de las cuentas. En una encuesta realizada al personal se pudo observar que existe malestar en el clima laboral por falencias que la empresa ha presentado por falta de organización interna en temas como procesos de selección, beneficios de ley, inducción al personal nuevo, falta de comunicación y conflictos laborales lo cual ha generado problemas que a la larga pueden dañar la reputación de la organización en el mercado asegurador y lo más grave pérdida de negocios importantes.

Una vez que se cuenta con el diagnóstico de la situación actual se revisó cada uno de los procesos del Departamento de Recursos Humanos mejorando los mismos y encaminándolos a un modelo ideal a través de la creación de manuales de procedimientos los cuales incluyen el propósito, alcance, líder del proceso, definiciones, políticas,

indicadores de gestión, documentos, que se ven reforzados con los diagramas de cada uno de los procesos.

El siguiente paso es el levantamiento de información que finalmente permitió la elaboración de los perfiles de cargos propuestos para el departamento contando así con un detalle de la misión del cargo, las actividades esenciales del puesto, matriz de competencias, destrezas específicas y generales, documento que será de gran ayuda al momento de analizar posibles candidatos para una vacante ya que se detalla muy claramente el tipo de persona que necesitan para el cargo.

La propuesta planteada busca que el personal de la institución se sienta respaldado por una Compañía seria que cumple con lo que la ley manda y ve por el bienestar de sus colaboradores para que lo mismos se comprometan con los objetivos de la institución y permitan sentar bases fuertes para que la empresa crezca con los pilares necesarios para ser reconocida como una buena Organización en el mercado asegurador.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se basa en el estudio de la situación actual de Multiapoyo Cia. Ltda que es una empresa asesora de seguros que se rige bajo las normas y leyes de la Superintendencia Intendencia de Bancos y Seguros. A una empresa asesora de seguros en el mercado se le conoce como broker cuya función es la de asesorar a sus clientes en la obtención de pólizas para amparar sus patrimonios de eventos fortuitos e imprevistos, este tipo de empresas perciben sus ingresos de las Compañías de Seguros las cuales cancelan una comisión de acuerdo al volumen de pólizas vendidas.

Con el respectivo análisis de la empresa y entendiendo su giro de negocio se determinó que dentro de la organización se han generado un serie de problemas con el personal por malestar en el clima laboral debido a falencias que la empresa ha presentado por falta de organización interna en temas como procesos de selección, beneficios de ley, inducción al personal nuevo, falta de comunicación y conflictos laborales, es decir por temas centrados básicamente en factores relacionados con el talento humano de la institución, lo que ha logrado sea vista solo como una escuela de seguros donde se adquirirán los conocimientos necesarios para encontrar una mejor posición en el mercado asegurador con mejores beneficios y no un lugar para hacer carrera y crecer profesionalmente.

Se busca corregir las acciones que causan malestar al cliente interno y que afectan al clima laboral de la organización proponiendo la creación de un departamento de recursos humanos que parte con la implementación de un manual de procedimientos y funciones

para este nuevo departamento que permita establecer las actividades que el área debe realizar en un proceso secuencial y ordenado para atacar a los problemas que generan malestar cuyo objetivo principal es el de brindar a los colaboradores la seguridad, el compromiso y el respaldo que necesitan por parte de la institución.

1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Ecuador es un país que se encuentra ubicado en la parte noroeste de América del Sur, sus límites son al norte Colombia, al sur y este Perú y oeste Océano Pacífico, tiene una extensión de 256.370 km2 [1]y una población de 14.483.499[2] ecuatorianos según el censo poblacional y vivienda realizado por el INEC en el 2010 el 28 de noviembre en las áreas urbanas y en las zonas rurales hasta el 05 de diciembre.

Está conformado por 24 provincias que son las que se detallan en el cuadro # 1, estas se dividen en cantones los cuales se dividen en parroquias que a la vez son urbanas o rurales

[1] EMBAJADA DEL ECUADOR (2009). [http://www.ecuador.org/nuevosite/informacionecuador.php], ***Información del Ecuador*.**

[2] INEC (2011). [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/], ***Resultados Censo Poblacional*.**

Cuadro # 1

División Administrativa del Ecuador

#	Provincia	Superficie (km²)	Población (2010)[20]	Capital
1	Azuay	8.639	712.127	Cuenca
2	Bolívar	3.254	183.641	Guaranda
3	Cañar	3.908	225.184	Azogues
4	Carchi	3.699	164.524	Tulcán
5	Chimborazo	5.287	458.581	Riobamba
6	Cotopaxi	6.569	409.205	Latacunga
7	El Oro	5.988	600.659	Machala
8	Esmeraldas	15.216	534.092	Esmeraldas
9	Galápagos	8.010	25.124	Puerto Baquerizo Moreno
10	Guayas	17.139	3.645.483	Guayaquil
11	Imbabura	4.599	398.244	Ibarra
12	Loja	11.027	448.966	Loja
13	Los Ríos	6.254	778.115	Babahoyo
14	Manabí	18.400	1.369.780	Portoviejo
15	Morona Santiago	25.690	147.940	Macas
16	Napo	13.271	103.697	Tena
17	Orellana	20.773	136.396	Puerto Francisco de Orellana
18	Pastaza	29.520	83.933	Puyo
19	Pichincha	9.494	2.576.287	Quito
20	Santa Elena	3.763	308.693	Santa Elena
21	Santo Domingo de los Tsáchilas	3.857	368.013	Santo Domingo
22	Sucumbíos	18.612	176.472	Nueva Loja
23	Tungurahua	3.334	504.583	Ambato
24	Zamora Chinchipe	10.556	91.376	Zamora



Fuente: Ecuador - Gobierno y política, división administrativa
Elaborado por: Wikipedia

En el Cuadro # 2 se encuentran las principales ciudades del Ecuador, la provincia a la que pertenecen y número de habitantes.

Cuadro # 2

Principales Ciudades del Ecuador

	CIUDAD	PROVINCIA	POBLACION
1	Guayaquil	Guayas	2.286.800
2	Quito	Pichincha	1.619.800
3	Cuenca	Azuay	402.100
4	Portoviejo	Manabi	257.000
5	Machala	El Oro	250.000
6	Santo Domingo	Santo Domingo de los Tsachilas	231.300
7	Ambato	Tungurahua	224.700
8	Manta	Manabi	210.700
9	Durán	Guayas	201.000
10	Riobamba	Chimborazo	189.500

Fuente: Wikipedia- Ecuador, ciudades
Elaborado por: Nathalye Bernal

Quito es la capital, la sede del gobierno donde se concentran los poderes del estado es la primera en ser declarada patrimonio cultura de la humanidad por la UNESCO y la que alberga los centros gerenciales de las empresas del país, tanto el sector público y privado.

Guayaquil es la ciudad más poblada del Ecuador, posee el puerto principal por donde se gestiona las importaciones y exportaciones del país.

En lo que respecta a gobierno y política es un estado constitucional republicano y descentralizado, esta conformado por cinco poderes estatales que son:

1. Ejecutivo
2. Legislativo
3. Judicial
4. Electoral
5. Participación ciudadana

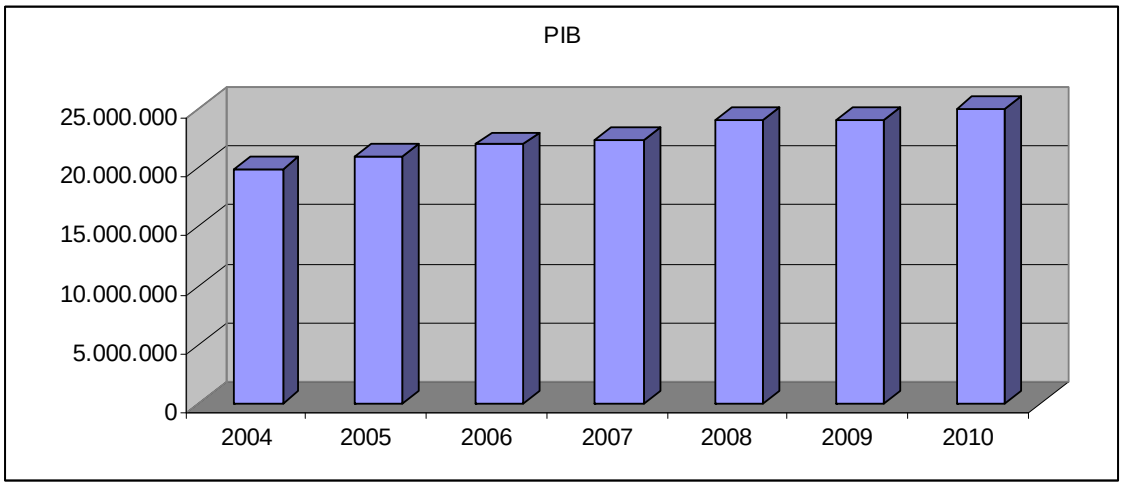
En lo económico Ecuador exporta petróleo, banano, flores, camarones y cacao a nivel mundial. El petróleo representa el 40% de las exportaciones y permite mantener una balanza comercial positiva.

En el cuadro # 3 se puede observar el valor total del PIB desde el 2004 al 2010 lo que permite determinar que ha crecido en un 26,01% en estos 7 años.

Cuadro # 3

Valores del Producto Interno Bruto del 2004 al 2010

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
PIB TOTAL	19.827.114	20.965.934	21.962.131	22.409.653	24.032.489	24.119.455	24.983.318



2004	19.827.114	100,00%
Ganó	5.156.204	26,01%
2010	24.983.318	126,01%

Fuente: Ecuador en Cifras
Elaborado por: Nathalye Bernal

En el sector agrícola el Ecuador ocupa el primer lugar a nivel mundial en producción y exportación de bananas, de flores y es el octavo productor de cacao además también exporta una parte significativa de camarón, caña de azúcar, arroz, algodón, maíz, palmitos y café.

Una industria que ha crecido considerablemente es la maderera por su riqueza de eucalipto, manglar, pinos, cedros, nogales, romerillo, madera de balsa y se ha concentrado principalmente en Guayaquil y Quito. Con lo que respecta a la producción industrial principalmente se ha enfocado al mercado interno con una limitada exportación de los productos elaborados y procesados como los alimentos enlatados, licores joyas y muebles.

Ecuador pertenece a la Comunidad Andina de Naciones, es miembro de Mercosur, la Organización Mundial del Comercio (OMC), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional (FMI), Corporación Andina de Fomento (CAF).

Cabe recalcar que por el dinamismo de la globalización hoy en día las relaciones internacionales imponen muchas más exigencias en el mundo de los negocios, en Ecuador ha crecido el mercado de los Seguros que ha tomando fuerza y busca satisfacer las necesidades de los clientes salvaguardando su bienes. Estas empresas ayudan en la evolución de la economía como un negocio en potencia que puede generar resultados favorables para el País.

1.1 ANÁLISIS DE LAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS QUE ACTUALMENTE EXISTEN EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA

Una Compañía de Seguros es una sociedad anónima que se rige bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros la cuál asume riesgos mediante la formalización de un contrato llamado Póliza.

La Póliza o seguro " es un contrato mediante el cuál una de las partes, el asegurador, se obliga, a cambio de una prima, a indemnizar a la otra parte dentro de los límites convenidos, de una pérdida o daño producido por un acontecimiento incierto: o a pagar un capital o una renta, si ocurre la eventualidad prevista en el contrato".[3]

Su actividad es una operación para acumular riqueza, a través de las aportaciones de muchos sujetos expuestos a eventos económicos desfavorables, para destinar lo así acumulado, a los pocos a quienes se presenta la necesidad. Sigue el principio de mutualidad, buscando la solidaridad entre un grupo sometidos a riesgos.

Según el seminario fundamentos técnico impartido por el Ing. José Argudo del 17 al 25 de Octubre del 2008 en el Hotel Quito en la Provincia de Pichincha un riesgo es desde un punto estadístico y actuarial, cualquier fenómeno aleatorio, que sea capaz de producirse o no en un determinado momento o espacio de tiempo, según leyes estadísticas que pueden o no ser conocidas. Se lo puede resumir como la incertidumbre de la ocurrencia de un suceso con efectos negativos, considerando la magnitud de dichos efectos.

Las empresas de Seguros son:

- De seguros generales
- De seguros de vida
- Ambas actividades de seguros generales y vida

[3] CÓDIGO DE COMERCIO (RO-S 1202: 20-ago-1960) ***Definiciones y elementos del contrato de seguros Art 1 (722.1).- Definición.*** Ecuador.

Las empresas de seguros generales son aquellas que aseguran los riesgos causados por afecciones, pérdidas o daños de la salud, de los bienes o del patrimonio y los riesgos de fianza o garantías.

Las de seguros de vida son aquellas que cubren los riesgos de las personas o que garanticen a éstas dentro o al término de un plazo, un capital o una renta periódica para el asegurado y sus beneficiarios. En el Ecuador estas empresas tendrán objeto exclusivo y deberán constituirse con capital, administración y contabilidad propia, si una Compañía de Seguros opera con ambos tipos mantendrán contabilidades separadas.

En la Provincia de Pichincha existen 35 Compañías de Seguros de seguros de Ramos Generales y Vida y 7 Compañías de Vida y Asistencia Médica las cuáles se han clasificado en los siguientes cuadros de acuerdo a la cantidad de activos en dólares que poseen, pasivos, patrimonio, resultados, prima neta que han generado en ventas y siniestros pagados ubicando en los primeros lugares a las Compañías más solventes que existen dentro de Pichincha.

Cuadro # 4

Ranking de Compañías de Seguros de Vida y Generales en base a la participación de las principales cuentas del Balance por Activos y Pasivos.

VIDA Y GENERALES							
ENTIDAD	ACTIVOS		%	ENTIDAD	PASIVOS		%
	dic-09	dic-10			dic-09	dic-10	
COLONIAL	85.738.223	89.438.840	11,33%	COLONIAL	65.322.420	60.431.187	11,8%
EQUINOCCIAL	58.202.147	71.279.530	9,03%	EQUINOCCIAL	45.505.064	57.201.781	11,1%
SUCRE	32.682.499	50.554.724	6,40%	SUCRE	20.146.624	32.801.755	6,4%
AIG METROPOLITANA	37.586.030	44.883.605	5,68%	PANAMERICANA DEL ECUADOR	22.020.267	28.095.016	5,5%
PANAMERICANA DEL ECUADOR	30.146.587	39.406.841	4,99%	LATINA SEGUROS	26.002.341	25.268.127	4,9%
SEGUROS DEL PICHINCHA	27.610.650	33.150.026	4,20%	SEGUROS UNIDOS	15.341.225	22.768.253	4,4%
LATINA SEGUROS	32.601.009	32.256.917	4,08%	AIG METROPOLITANA	18.708.078	21.594.938	4,2%
SEGUROS UNIDOS	22.206.081	31.467.126	3,98%	RIO GUAYAS	13.128.900	20.471.827	4,0%
RIO GUAYAS	20.108.145	30.122.551	3,81%	ORIENTE	15.883.940	20.069.721	3,9%
CONDOR	26.194.996	26.806.282	3,39%	SEGUROS DEL PICHINCHA	15.647.241	18.524.132	3,6%
BOLIVAR	20.791.275	26.126.639	3,31%	BOLIVAR	12.663.148	17.139.803	3,3%
ECUATORIANO SUIZA	18.745.761	24.932.556	3,16%	INTEROCEANICA	14.280.355	16.804.236	3,3%
ORIENTE	19.895.831	24.391.180	3,09%	ECUATORIANO SUIZA	9.840.850	15.694.024	3,1%
GENERALI	20.882.947	22.788.271	2,89%	ASEGURADORA DEL SUR	10.803.905	13.523.227	2,6%
INTEROCEANICA	19.286.980	22.464.618	2,84%	GENERALI	11.011.364	12.746.825	2,5%
ACE	19.487.248	22.244.342	2,82%	MAPFRE ATLAS	11.555.713	12.519.157	2,4%
MAPFRE ATLAS	20.449.257	22.201.541	2,81%	CONFIANZA	9.197.743	11.489.673	2,2%
ASEGURADORA DEL SUR	16.787.478	21.521.588	2,73%	ACE	8.419.803	9.619.038	1,9%
CONFIANZA	13.638.324	15.780.745	2,00%	VAZ SEGUROS S.A.	6.812.419	9.265.658	1,8%
LA UNION	10.599.559	13.364.301	1,69%	SWEADEN	6.262.930	8.956.575	1,7%
HISPANA	13.660.687	13.191.191	1,67%	ALIANZA	8.335.571	8.579.831	1,7%
ROCAFUERTE	7.219.476	12.147.394	1,54%	HISPANA	9.104.339	8.431.826	1,6%
CERVANTES	11.275.473	12.145.944	1,54%	CONDOR	7.642.808	8.013.316	1,6%
ALIANZA	11.616.933	11.918.956	1,51%	LA UNION	4.974.235	7.552.094	1,5%
VAZ SEGUROS	8.844.744	11.727.990	1,49%	COOPSEGUROS	8.364.102	6.828.132	1,3%
COOPSEGUROS	12.596.716	11.017.433	1,40%	ROCAFUERTE	3.743.607	6.289.345	1,2%
SWEADEN	7.747.674	10.766.665	1,36%	CERVANTES	5.617.922	5.792.590	1,1%
CONSTITUCION ANTES MEMOSER	15.082.959	8.603.839	1,09%	CENSEG ANTES CENTRO SEGUROS	3.980.722	5.573.020	1,1%
CENSEG ANTES CENTRO SEGUROS	6.025.902	7.630.485	0,97%	CONSTITUCION ANTES MEMOSER	11.994.975	5.508.211	1,1%
PORVENIR	4.970.228	7.160.939	0,91%	PORVENIR	2.639.474	4.647.871	0,9%
TOPSEG	6.165.356	5.169.120	0,65%	BALBOA	3.145.118	3.841.717	0,7%
BALBOA	4.312.804	4.919.209	0,62%	COLON	3.540.030	2.749.953	0,5%
COLON	4.952.341	4.084.964	0,52%	TOPSEG	4.605.080	2.451.591	0,5%
PRIMMA	2.753.575	2.441.869	0,31%	PRIMMA	2.495.022	1.567.640	0,3%
CAUCIONES	536.489	1.629.658	0,21%	CAUCIONES	235.670	1.309.352	0,3%
TOTAL SISTEMA	**671.402.383,25**	**789.737.881,26**	**100%**	**TOTAL SISTEMA**	**438.973.005**	**514.121.442**	**100%**

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.
Elaborado por: Nathalye Bernal.

Cuadro # 5

Ranking de Compañías de Seguros de Vida en base a la participación de las principales cuentas del Balance por Activos y Pasivos.

VIDA							
ENTIDAD	ACTIVOS		%	ENTIDAD	PASIVOS		%
	dic-09	dic-10			dic-09	dic-10	
EQUIVIDA	22.353.249	26.248.854	46,05%	EQUIVIDA	14.899.439	16.194.221	50,2%
PAN AMERICAN LIFE INSURANCE	13.779.098	15.346.302	26,93%	PAN AMERICAN LIFE INSURANCE	6.772.045	7.229.318	22,4%
COLVIDA	4.036.060	5.069.576	8,89%	COLVIDA	2.526.877	3.286.817	10,2%
BMI	3.020.690	3.901.050	6,84%	LATINA VIDA ANTES SUD AMERICA	2.755.293	2.018.788	6,3%
LATINA VIDA ANTES SUD AMERICA	3.769.981	3.054.974	5,36%	BMI	1.073.962	1.601.129	5,0%
BUPA	1.332.036	2.048.390	3,59%	BUPA	638.442	1.128.936	3,5%
LONG LIFE SEGUROS ANTES FILANSEGUI	743.357	1.326.599	2,33%	LONG LIFE SEGUROS ANTES FILANSEGUI	413.603	808.204	2,5%
TOTAL SISTEMA	**49.034.470,73**	**56.995.745,89**	**100,00%**	**TOTAL SISTEMA**	**29.079.662**	**32.267.413**	**100%**

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.
Elaborado por: Nathalye Bernal.

En los cuadros # 4 y 5 podemos ver como las Aseguradoras de la Provincia de Pichincha han crecido en un año con sus activos y pasivos, lo que nos permite determinar que están invirtiendo en el país, obteniendo más ganancias y adquiriendo más obligaciones, así como hay negocios que están comenzando y compiten con empresas que llevan mucho tiempo trabajando en el país.

Los ecuatorianos no tienen cultura de seguros no salvaguardan todos los bienes que poseen y esto es una razón importante para que haya tanta competencia pues es un mercado que no se ha explotado y del cuál se puede obtener muchos negocios y utilidades.

Cuadro # 6

Ranking de Compañías de Seguros de Vida y Generales en base a la participación de las principales cuentas del Balance por Patrimonio y Resultados.

VIDA Y GENERALES							
ENTIDAD	PATRIMONIO		%	ENTIDAD	RESULTADOS	
	dic-09	dic-10			dic-09	dic-10
COLONIAL	20.415.804	29.007.653	10,5%	SEGUROS DEL PICHINCHA	4.870.387	6.193.649
AIG METROPOLITANA	18.877.952	23.288.667	8,4%	COLONIAL	4.209.103	4.855.756
CONDOR	18.552.188	18.792.967	6,8%	AIG METROPOLITANA	4.889.018	4.706.431
SUCRE	12.535.875	17.752.969	6,4%	SUCRE	2.654.789	4.596.686
SEGUROS DEL PICHINCHA	11.963.409	14.625.894	5,3%	EQUINOCCIAL	2.634.874	3.464.913
EQUINOCCIAL	12.697.082	14.077.749	5,1%	GENERALI	2.489.758	2.353.243
ACE	11.067.445	12.625.305	4,6%	SEGUROS UNIDOS	1.795.865	2.344.032
PANAMERICANA DEL ECUADOR	8.126.319	11.311.825	4,1%	ACE	1.267.758	2.156.991
GENERALI	9.871.584	10.041.447	3,6%	PANAMERICANA DEL ECUADOR	463.276	1.870.062
MAPFRE ATLAS	8.893.543	9.682.384	3,5%	RIO GUAYAS	907.801	1.447.165
RIO GUAYAS	6.979.245	9.650.724	3,5%	TOPSEG	633.735	1.138.288
ECUATORIANO SUIZA	8.904.911	9.238.532	3,4%	MAPFRE ATLAS	1.230.157	1.038.267
BOLIVAR	8.128.127	8.986.836	3,3%	CONFIANZA	1.622.781	1.027.162
SEGUROS UNIDOS	6.864.857	8.698.873	3,2%	ASEGURADORA DEL SUR	278.794	1.001.366
ASEGURADORA DEL SUR	5.983.573	7.998.361	2,9%	BOLIVAR	57.837	905.879
LATINA SEGUROS	6.598.667	6.988.789	2,5%	CERVANTES	1.442.108	872.174
CERVANTES	5.657.551	6.353.354	2,3%	VAZ SEGUROS S.A.	722.652	866.843
ROCAFUERTE	3.475.869	5.858.049	2,1%	ECUATORIANO SUIZA	1.071.741	853.305
LA UNION	5.625.323	5.812.207	2,1%	CONDOR	1.099.030	567.588
INTEROCEANICA	5.006.624	5.660.382	2,1%	ROCAFUERTE	-710.428	432.747
HISPANA	4.556.348	4.759.365	1,7%	LATINA SEGUROS	148.739	390.126
ORIENTE	4.011.891	4.321.459	1,6%	ORIENTE	5.370	371.559
CONFIANZA	4.440.581	4.291.072	1,6%	LA UNION	356.214	298.338
COOPSEGUROS	4.232.614	4.189.301	1,5%	SWEADEN	103.505	292.812
ALIANZA	3.281.362	3.339.125	1,2%	COLON	229.986	251.176
CONSTITUCION ANTES MEMOSER	3.087.985	3.095.628	1,1%	ALIANZA	49.904	205.373
TOPSEG	1.560.276	2.717.529	1,0%	HISPANA	438.854	169.583
PORVENIR	2.330.754	2.513.068	0,9%	INTEROCEANICA	-898.634	111.531
VAZ SEGUROS S.A.	2.032.325	2.462.332	0,9%	PORVENIR	332.031	97.026
CENSEG ANTES CENTRO SEGUROS	2.045.179	2.057.465	0,7%	PRIMMA	-83.492	92.106
SWEADEN	1.484.744	1.810.090	0,7%	COOPSEGUROS	424.471	46.804
COLON	1.412.311	1.335.011	0,5%	CAUCIONES	-36.081	38.098
BALBOA	1.167.686	1.077.492	0,4%	CENSEG ANTES CENTRO SEGUROS	85.887	16.873
PRIMMA	258.553	874.229	0,3%	BALBOA	23.134	5.936
CAUCIONES	300.820	320.306	0,1%	CONSTITUCION ANTES MEMOSER	-2.976.160	-1.369.099
TOTAL SISTEMA	232.429.378	275.616.439	100%	TOTAL SISTEMA	31.834.765	43.710.786

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.
Elaborado por: Nathalye Bernal.

Cuadro # 7

Ranking de Compañías de Seguros de Vida en base a la participación de las principales cuentas del Balance por Patrimonio y Resultados.

VIDA						
ENTIDAD	PATRIMONIO		%	ENTIDAD	RESULTADOS	
	dic-09	dic-10			dic-09	dic-10
EQUIVIDA	7.453.811	10.054.632	40,7%	EQUIVIDA	3.118.758	3.748.160
PAN AMERICAN LIFE INSURANCE	7.007.053	8.116.984	32,8%	PAN AMERICAN LIFE INSURANCE	623.180	1.574.605
BMI	1.946.728	2.299.921	9,3%	BMI	191.360	663.908
COLVIDA	1.509.183	1.782.759	7,2%	BUPA	29.887	258.161
LATINA VIDA ANTES SUD AMERICA	1.014.688	1.036.186	4,2%	COLVIDA	-10.688	213.577
BUPA	693.593	919.455	3,7%	LATINA VIDA ANTES SUD AMERICA	18.193	21.499
LONG LIFE SEGUROS ANTES FILANSEGUI	329.753	518.395	2,1%	LONG LIFE SEGUROS ANTES FILANSEGUI	-91.383	1.060
TOTAL SISTEMA	**19.954.809**	**24.728.333**	**100%**	**TOTAL SISTEMA**	**3.879.307**	**6.480.968**

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.
Elaborado por: Nathalye Bernal

Según Enrique Rafael Blanco Richard “el patrimonio es el conjunto de bienes, derechos y obligaciones pertenecientes a una empresa, que constituyen los medios económicos y financieros a través de los cuales se pueden cumplir objetivos.” Se puede observar que el patrimonio más fuerte en ramos generales lo tiene la compañía de seguros Colonial pues lleva en el mercado 125 años y ha sabido posesionarse en el mismo siendo una fuerte competencia para el resto de Aseguradoras.

Equivida en el ramo de vida es la más fuerte pertenecía a Seguros Equinoccial y hoy en día es independiente.

Los rubros de los estados de resultados determinan que las ganancias en las Compañías de Seguros son altas pero dependen de la cantidad de siniestros que en el transcurso del año fueron liquidados y de la suerte con la corrieron en sus riesgos.

Cuadro # 8

Ranking de Compañías de Seguros de Vida y Generales en base a la participación de las principales cuentas del Balance por Prima Neta Pagada y Siniestros Pagados.

VIDA Y GENERALES					
ENTIDAD	PRIMA NETA PAGADA		ENTIDAD	SINIESTROS PAGADOS	
	dic-09	dic-10		dic-09	dic-10
COLONIAL	109.126.761	136.025.554	COLONIAL	59.592.074	60.800.379
SUCRE	52.507.042	81.852.579	EQUINOCCIAL	59.708.828	51.763.938
EQUINOCCIAL	73.930.726	78.791.136	SUCRE	25.164.163	35.944.933
RIO GUAYAS	41.413.889	55.383.883	RIO GUAYAS	22.434.014	24.373.926
ACE	42.476.235	54.914.135	PANAMERICANA DEL ECUADOR	18.970.262	21.009.471
AIG METROPOLITANA	41.828.950	54.578.990	AIG METROPOLITANA	19.815.616	20.143.439
PANAMERICANA DEL ECUADOR	37.289.836	47.236.830	SEGUROS UNIDOS	18.314.988	20.123.630
SEGUROS UNIDOS	32.938.036	43.723.812	ORIENTE	14.757.984	19.414.310
SEGUROS DEL PICHINCHA	37.682.547	41.679.490	LATINA SEGUROS	18.835.352	18.735.430
MAPFRE ATLAS	36.005.644	40.058.355	ACE	15.856.436	17.232.195
LATINA SEGUROS	37.499.093	34.978.183	INTEROCEANICA	16.101.134	17.189.694
ASEGURADORA DEL SUR	27.424.681	32.219.375	ASEGURADORA DEL SUR	12.978.828	16.257.969
BOLIVAR	24.587.780	31.158.383	BOLIVAR	12.865.486	15.539.456
ECUATORIANO SUIZA	22.001.954	26.018.088	MAPFRE ATLAS	15.943.655	14.670.043
ORIENTE	23.889.197	25.631.771	GENERALI	11.916.070	13.275.513
GENERALI	23.367.953	25.599.338	SEGUROS DEL PICHINCHA	13.433.110	13.041.865
INTEROCEANICA	22.830.453	21.111.974	CONDOR	4.157.176	10.632.720
HISPANA	22.181.757	18.473.048	ECUATORIANO SUIZA	8.703.857	10.576.660
CERVANTES	15.524.186	17.792.499	COOPSEGUROS	9.242.831	10.153.463
ROCAFUERTE	7.672.524	17.677.350	CONFIANZA	3.325.294	9.290.169
ALIANZA	17.815.329	17.670.942	HISPANA	10.115.453	9.283.124
COOPSEGUROS	15.912.360	16.985.064	ALIANZA	8.160.109	8.764.031
CONFIANZA	15.582.972	16.048.910	LA UNION	6.860.987	7.616.677
LA UNION	13.669.984	12.195.966	CERVANTES	3.494.459	5.476.347
PORVENIR	10.251.771	9.549.655	SWEADEN	4.080.339	5.249.647
SWEADEN	8.100.501	9.448.981	TOPSEG	173.021	5.023.975
VAZ SEGUROS S.A.	7.198.694	8.382.837	CENSEG ANTES CENTRO SEGUROS	2.753.004	4.846.974
CONDOR	9.606.605	8.256.332	VAZ SEGUROS S.A.	4.438.488	4.681.137
CENSEG ANTES CENTRO SEGUROS	10.031.763	7.790.320	CONSTITUCION ANTES MEMOSER	4.674.687	3.652.412
TOPSEG	5.700.478	6.927.099	PORVENIR	1.359.193	3.321.769
CONSTITUCION ANTES MEMOSER	9.761.213	6.123.714	ROCAFUERTE	4.921.003	3.039.412
BALBOA	5.395.414	5.336.139	BALBOA	2.266.367	2.809.074
COLON	2.933.716	2.703.999	COLON	379.047	1.514.914
CAUCIONES	368.003	2.081.965	PRIMMA	390.500	247.385
PRIMMA	560.485	477.350	CAUCIONES	0	43.849
TOTAL SISTEMA	**865.068.533**	**1.014.884.047**	**TOTAL SISTEMA**	**436.183.814**	**485.739.927**

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.
Elaborado por: Nathalye Bernal.

Cuadro # 9

Ranking de Compañías de Seguros de Vida en base a la participación de las principales cuentas del Balance por Prima Neta Pagada y Siniestros Pagados.

VIDA					
ENTIDAD	PRIMA NETA PAGADA		ENTIDAD	SINIESTROS PAGADOS	
	dic-09	dic-10		dic-09	dic-10
EQUIVIDA	34.209.540	36.533.979	EQUIVIDA	15.009.839	16.412.000
PAN AMERICAN LIFE INSURANCE	21.597.914	28.554.445	PAN AMERICAN LIFE INSURANCE	8.347.320	11.928.429
COLVIDA	8.945.102	9.300.622	COLVIDA	3.803.664	3.302.868
BMI	4.677.120	6.007.967	LATINA VIDA ANTES SUD AMERICA	3.335.477	3.178.791
BUPA	3.256.231	5.410.101	BMI	1.522.190	1.646.183
LATINA VIDA ANTES SUD AMERICA	4.633.091	4.011.605	LONG LIFE SEGUROS ANTES FILANSEGUI	11.015	528.812
LONG LIFE SEGUROS ANTES FILANSEGUI	174.459	1.603.102	BUPA	711.977	494.183
TOTAL SISTEMA	**77.493.457**	**91.421.823**	**TOTAL SISTEMA**	**547.749.312**	**629.495.474**

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.
Elaborado por: Nathalye Bernal.

En el cuadro # 10 se puede determinar las 10 Compañías más fuertes a nivel nacional en ventas en Ramos Generales y Vida pues la prima neta pagada es la cantidad de dinero que la aseguradora ha recibido por la adquisición de sus productos sin tomar en cuenta los impuestos y el IVA. Estas son las siguientes:

Cuadro # 10

Las 10 Compañías de Seguros más fuertes a nivel nacional

No	RAMOS GENERALES Y VIDA
1	Colonial
2	Sucre
3	Equinoccial
4	Río Guayas
5	Ace Seguros
6	AIG Metropolitana
7	Panamericana del Ecuador
8	Seguros Unidos
9	Seguros del Pichincha
10	Mapfre Atlas
No	**VIDA**
1	Equivida
2	Panamerican Life Insurrance
3	Colvida
4	BMI
5	Bupa

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.
Elaborado por: Nathalye Bernal.

Esta información indica cuáles son las Compañías más solventes en el país pero no quiere decir que son las mejores Aseguradoras, se puede medir que tan buena y seria es una compañía de seguros al momento de tener un siniestro y hacer uso de las pólizas, lo más importante es el servicio que brindan a los asegurados y la atención rápida, personalizada y eficaz.

Un siniestro según la Legislación sobre el contrato de Seguros emitida por la Superintendencia de Bancos es la ocurrencia del riesgo asegurado.

1.2 ANÁLISIS DE LAS COMPAÑÍAS ASESORAS DE SEGUROS QUE EXISTEN EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA

Las Compañías Asesoras de Seguros conocidas también como brokers, o agentes asesores productores según la ley de Seguros Codificación 2008 son personas jurídicas con organización cuya única actividad es la de gestionar y obtener contratos de seguros para una o varias empresas de seguros o de medicina prepagada (vida y asistencia médica) autorizada a operar en el país. Las personas que forman parte de este tipo de negocio deben tener intachables antecedentes, poseer los conocimientos necesarios por cada rama de seguros, para el correcto desempeño de sus funciones, obtener, mantener su credencial y registro ante la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Un broker de seguros busca generar nuevos negocios ofreciendo los diversos tipos de productos (pólizas) que las Aseguradoras con las que trabaja posee.

Los elementos esenciales de una póliza de seguros son:

1. El asegurador

2. El solicitante

3. El interés asegurable

4. El riesgo asegurable

5. El monto asegurado o el límite de responsabilidad del asegurador: según el caso

6. La prima o precio del seguro

7. La obligación del asegurador, de efectuar el pago del seguro en todo o en parte, según la extensión del siniestro

Los Asesores de seguros obtienen sus ganancias de acuerdo a la cantidad de ventas de los productos de las Compañías Aseguradoras, según el concepto 2009058115-001 del 7 de Septiembre del 2009 "Las comisiones, las formas de pago y demás condiciones se harán de conformidad con los convenios que libremente celebren los intermediarios de seguros y las aseguradoras y sociedades de capitalización."[4] Cada broker debe llegar a un acuerdo con las Compañías de seguros que trabaja para establecer como se va a manejar el tema de pago de comisiones por ventas.

Las comisiones son un porcentaje que las Aseguradoras pagan a los Asesores de Seguros tomando como base la prima neta de la póliza sin tomar en cuenta los impuestos e IVA. Estos porcentajes se negocian con las Compañías con las que se va a trabajar y dichos valores se los deben poner por medio de un contrato ante un notario. La Superintendencia de Bancos debe autorizar dichas los porcentajes y registrar como contrato de agenciamiento.

[4] SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS. [*w*ww.superfinanciera.gov.co/Normativa], ***comisiones, aseguradoras, intermediarios de seguros, corredores de seguros***

En el cuadro # 11 se detallan las aseguradoras y comisiones con las que trabaja el broker de Seguros Multiapoyo en los ramos de generales y vida.

Cuadro # 11

Ejemplo de comisiones de Aseguradoras de Vida y Generales con las que trabaja Multiapoyo Cia. Ltda

VIDA Y GENERALES				
RAMOS	**ECUATORIANO SUIZA**	**EQUINOCCIAL**	**SEGUROS DEL PICHINCHA**	**PANAMERICANA**
Accidentes Personales	21%	20%	20%	22,50%
Vehículos	15%	12,50%	No aplica	16%
Robo	10%	15%	15%	15%
Responsabilidad Civil	15%	12,50%	No aplica	16%
Incendio y Aliadas	17%	20%	15%	21,50%
Lucro Cesante Incendio	17%	20%	15%	21,50%
Terremoto	10%	15%	10%	12,50%
Lucro Cesante Terremoto	10%	15%	10%	12,50%
Transporte	15%	15%	No aplica	16%
Fidelidad	10%	15%	No aplica	10%
Cumplimiento de Contrato	10%	No aplica	No aplica	No aplica
Garantía Aduanera	10%	No aplica	No aplica	No aplica
Vida en Grupo	10%	No aplica	15%	10%
Vida Individual	10%	No aplica	15%	10%
Contratista	15%	No aplica	No aplica	No aplica
Montaje de Maquinaria	15%	10%	No aplica	No aplica
Rotura de Maquinaria	15%	10%	No aplica	10%
Equipo y Maquinaria Contratista	15%	No aplica	No aplica	16%
Equipo Electrónico	15%	10%	No aplica	15%
Riesgos Diversos	10%	No aplica	No aplica	No aplica
Seriedad de Oferta	10%	No aplica	No aplica	No aplica
Casco de Buque	10%	No aplica	No aplica	No aplica
Buen Uso de Anticipo	10%	No aplica	No aplica	No aplica
Fianzas	No aplica	15%	No aplica	10%
Asistencia Médica	No aplica	No aplica	No aplica	10%

Fuente: Archivos de Multiapoyo Cia. Ltda
Elaborado por: Nathalye Bernal.

Cuadro # 12

Ejemplo de comisiones de una Aseguradora de Vida con la que trabaja Multiapoyo Cia. Ltda.

VIDA	
RAMOS	**BMI**
Accidentes Personales	20%
Asistencia Médica Grupo	
Planes Tradicionales	12,50%
Planes BMI	12,50%
Vida Deudor	15%
Vida y Anexos Grupo	15%
Vida Individual	25%

Fuente: Archivos de Multiapoyo Cia. Ltda
Elaborado por: Nathalye Bernal.

En la Provincia de Pichincha existen 170 Agencias Asesoras Productoras de Seguros de las cuáles se las ha clasificado por las comisiones en dólares obtenidas en el año 2009 según el cuadro # 13, 14 y 15:

Cuadro # 13

Agencias Asesoras Productoras de Seguros que existen a nivel nacional en la Provincia de Pichincha ordenada por mayor comisión obtenida

No	COMPAÑIAS ASESORAS DE SEGUROS	COMISIONES OBTENIDAS EN EL AÑO 2009
1	TECNISEGUROS S.A	16.361.048,14
2	NOVAECUADOR S.A	7.279.320,34
3	ASERTEC S.A	4.249.261,68
4	ALAMO S.A	3.148.385,59
5	ACOSAUSTRO S.A	2.784.651,58
6	RAUL COKA BARRIGA CIA. LTDA.	2.338.639,89
7	CLAVESEGUROS C.A	2.266.237,50
8	KOLOSOS- SEGUKOL CIA. LTDA.	1.590.876,45
9	UNISEGUROS C.A	1.429.680,64
10	ALFASEGUROS CIA. LTDA	1.409.638,12
11	COTOPAXI CIA. LTDA.	1.059.006,16
12	CIFRASEG S.A	1.037.387,66
13	ASPROS C.A	1.031.978,99
14	AON RISK SERVICES ECUADOR S.A	970.166,81
15	COINVERSEG S.A	910.102,00
16	CIASEG SOCIEDAD ANONIMA	900.064,57
17	MULTIAPOYO CIA. LTDA.	899.271,66
18	FIELSEG AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS S.A	829.998,00
19	GRUPO MANCHENO VILLACRES CIA. LTDA. ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	731.586,00
20	VANGUARDIA CIA. LTDA.	723.130,18
21	CIDESCOL S. A.	717.775,62
22	PRODESEG CIA. LTDA.	651.354,65
23	AVILA & ASOCIADOS CIA. LTDA.	588.075,52
24	SAYO S.A.	556.205,17
25	SEGURANZA CIA. LTDA.	533.396,35
26	LIDERSEG S.A.	487.580,94
27	RELIANCE S.A.	486.431,99
28	METROSEGUROS C.A.	456.470,52
29	SETEC S.A.	448.965,20
30	NEWCOR CIA. LTDA.	424.236,19
31	INTERBROQUER S.A.	419.912,38
32	PROTECSEGUROS CIA. LTDA.	388.842,75
33	DIRECTSEG CIA. LTDA.	357.203,14
34	INSITE AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS CIA. LTDA	336.573,61
35	PREVENIR CIA. LTDA.	333.483,25
36	ATLANTICO S.A.	316.324,68
37	CORVANTISA S.A.	303.156,16
38	EJEDESE CIA. LTDA.	300.770,38
39	WACOLDA S.A.	300.051,54
40	AFEX ECUADOR CIA. LTDA.	300.023,17
41	PLURISEG CIA. LTDA.	287.771,47
42	TORRES GUARIN Y ASOCIADOS S.A.	270.588,55
43	SEMERCA S.A.	264.287,17
44	PARRA Y SUAREZ S.A.	255.424,56
45	EMPRESEGUROS S.A.	248.679,34
46	OLANDSEGURO S. A. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	244.610,33
47	IMPERIAL IMCOSEG CIA. LTDA.	235.804,61
48	DISEG CIA. LTDA.	214.442,82
49	ALLIANZGLOBAL DEL VALLE CIA. LTDA	209.864,04
50	ALIADA-2000 CIA. LTDA	207.940,86
51	LIDERES CIA. LTDA.	207.105,28
52	ASESORESSA SOCIEDAD ANONIMA	203.377,00
53	NEOSTRATEGIA CIA. LTDA.	190.743,38
54	RESTREPO OSPINA Y ASOCIADOS S.A.	187.289,69
55	VALMACOR CIA. LTDA.	185.226,67
56	AGUIAR MORALES & ASOCIADOS S.A.	181.575,80
57	PRIVANZA CIA. LTDA.	179.859,83
58	RESPALDO CÍA. LTDA.	179.494,14
59	MEGACOL CIA. LTDA.	168.606,50
60	NEXOSEGUROS CIA. LTDA.	166.944,02
61	COLNEXOS CIA. LTDA.	166.779,02
62	MACRO SEGUROS S.A.	160.919,78
63	AVIVALIFE CIA. LTDA. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	159.206,67
64	APROSAR CIA. LTDA.	157.294,66
65	COLSEGUROS S.A.	148.182,91
66	MORAN & CIFUENTES CIA. LTDA.	147.866,90
67	BROKERBAS BASTIDAS CIA. LTDA . AGENCIA ASESORA PRODUCTOS DE	138.768,28

Cuadro # 14

Agencias Asesoras Productoras de Seguros que existen a nivel nacional en la Provincia de Pichincha ordenada por mayor comisión obtenida.

No	COMPAÑIAS ASESORAS DE SEGUROS	COMISIONES OBTENIDAS EN EL AÑO 2009
68	LEOFIGUER S.A.	136.626,99
69	MULTILATERAL ASSESORS AND BROKERS MASB & CO CIA. LTDA.	134.029,38
70	UMBRELLA ECUADORIAN INSURANCE AAPS CIA. LTDA.	127.502,86
71	SETCONSUL CIA. LTDA.	127.266,48
72	SEVYP CIA. LTDA.	125.911,61
73	VERTIKAL S.A.	122.879,42
74	BASTIDAS GUERRA CIA. LTDA.	121.455,04
75	NANKERVIS CIA. LTDA.	117.158,62
76	JULIO JAUREGUI CIA. LTDA.	117.012,95
77	OPTIMA CIA. LTDA.	116.695,99
78	JACOME ALVAREZ CIA. LTDA.	116.524,68
79	MACROBROK S.A.	112.545,30
80	ASESFUTURO CIA. LTDA. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	110.870,13
81	ORDENSEG CIA. LTDA. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	107.706,37
82	ASSURANCE BROKER S.A.	101.430,34
83	AJECHB S.A.	101.387,11
84	ALTTOS S.A.	95.968,59
85	SOLIDARIA CIA. LTDA.	94.254,61
86	TRIADA SEGUROS CIA. LTDA.	93.521,63
87	CONSESEG CIA. LTDA.	93.386,35
88	ALPESEG S.A.	93.110,11
89	BESTSERVICE S.A.	92.646,27
90	ESTRATEGA-COL CIA. LTDA.	89.769,77
91	RDV Y ASOCIADOS CIA. LTDA.	87.373,58
92	PONCE PACHANO CIA. LTDA. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	83.950,08
93	PRODUCSEC CIA. LTDA.	82.876,58
94	DIANA CEVALLOS DE LEON LYD CIA. LTDA.	82.112,09
95	MULTISEG S.A.	80.441,61
96	PROSEGUROS NACIONALES CIA. LTDA.	80.278,24
97	PERCASEG S.A.	77.429,38
98	CORSEPEC CIA. LTDA.	76.608,24
99	LUGO & SALGUERO CIA. LTDA.	76.363,88
100	PACHANO ORDOÑEZ S.A.	76.228,06
101	CONFISEG CIA. LTDA.	74.613,83
102	INTERMEDIARIA DE SEGUROS MEJORES SERVICIOS M.S. CIA. LTDA.	72.290,96
103	GERMAN VALLEJO CIA. LTDA. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	70.016,69
104	PESANTES & GILBERT CIA. LTDA.	66.966,97
105	JAREZA CIA. LTDA.	66.381,13
106	MAYVA CIA. LTDA. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	65.861,19
107	XPRESSEG CÍA. LTDA.	63.386,82
108	AEROSEGUROS CIA. LTDA.	59.594,80
109	RESCUE INTERNATIONAL S.A.	54.447,18
110	ESMARFEL COMPAÑIA LIMITADA AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	53.926,44
111	DIAZ DAVILA & ASOCIADOS CIA. LTDA.	51.687,33
112	COMTE S.A.	51.236,24
113	MOESVA CIA. LTDA. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	50.503,48
114	AVALTEK CIA.LTDA. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	49.278,26
115	COASEG CIA. LTDA.	47.565,39
116	INSURANCE ASSISTANCE INSURASSIST S.A.	45.819,66
117	MAURICIO E. OLEAS CIA. LTDA.	44.547,33
118	COBERTURA ASESORES CIA. LTDA	41.429,19
119	J. WITT CIA. LTDA.	39.000,96
120	DAYOLA CIA. LTDA.	38.805,95
121	PROSEGUROS SANTO DOMINGO CIA. LTDA.	38.232,76
122	ASEGUROS S.A.	37.062,17
123	ADUASEG S.A.	36.512,99
124	AFFINITY CIA.LTDA. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	34.474,45
125	ASISTENCIA CIA. LTDA.	32.720,34
126	MACNOSEG CIA. LTDA.	30.429,47
127	ALFIL CÍA. LTDA.	30.169,13
128	ACODENOR CIA. LTDA.	29.966,49
129	INMARCED CIA. LTDA.	29.070,45
130	CORDOBA, PIZARRO & ASOCIADOS S.A.	28.587,31
131	CONSULTORES DE SEGUROS CIA. LTDA.	28.494,41
132	AGESOTEC CIA. LTDA.	27.424,12
133	THOMAS C. ECUADOR DIVISION DE SEGUROS CÍA. LTDA.	26.291,71
134	GLOBAL SEGUROS CIA. LTDA.	26.202,50
135	GENERALSEG CIA. LTDA.	25.487,30
136	APROSE CIA. LTDA.	25.386,24
137	SEGTECA CIA. LTDA.	24.520,62
138	MUNDISEGUROS S.A.	23.712,93

Cuadro # 15

Agencias Asesoras Productoras de Seguros que existen a nivel nacional en la Provincia de Pichincha ordenada por mayor comisión obtenida.

No	COMPAÑIAS ASESORAS DE SEGUROS	COMISIONES OBTENIDAS EN EL AÑO 2009
139	SOUTH INSURANCE CIA. LTDA.	23.191,41
140	PLUSEGUROS CIA. LTDA.	22.459,47
141	C&C CORNEJO Y CORNEJO CÍA. LTDA.	22.377,29
142	BROKABACOM S.A AGENCIA ASESORA PRODUCTURA DE SEGUROS	22.342,86
143	PREVIASA CIA. LTDA.	20.607,19
144	EFISECO CIA. LTDA.	18.777,47
145	ASESORES GARANTECSEGUROS AGENCIA ASESORA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS CIA. LTDA.	17.599,26
146	PRASEG CIA. LTDA. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	16.745,33
147	REGGIOSEG S.A.	16.082,62
148	GEYCOSEG CIA. LTDA.	15.249,22
149	INGARO SOCIEDAD ANONIMA AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	15.073,08
150	OCAÑA & MORALES CIA. LTDA. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	14.917,75
151	VICTORIA CIA. LTDA.	13.442,67
152	GMH ASOCIADOS CIA. LTDA. AGENCIA ASEGURADORA PRODUCTORA DE SEGUROS	13.401,94
153	PRIMASEG CIA. LTDA.	13.076,14
154	FINYSEGUROS S.A.	12.810,82
155	FITRACON CIA. LTDA.	12.371,25
156	TOTALSURE AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS CIA. LTDA.	11.884,94
157	ARROYO & HERNANDEZ CIA. LTDA.	11.201,81
158	BORJA NOBOA & ASOCIADOS CIA. LTDA.	10.637,57
159	ACROPOLIS CIA. LTDA.	9.956,36
160	PROSPER AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS CIA. LTDA.	9.650,26
161	SEGMENTO CIA. LTDA.	6.587,94
162	CAFA BROCK CIA. LTDA.	6.562,85
163	HUGO RIBADENEIRA & ASOCIADOS AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS CIA. LTDA.	6.316,81
164	HERMANOS MOREJON MERA CIA.LTDA. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	5.852,53
165	ALEPH CIA. LTDA.	4.438,30
166	ALIANZA S.A.	4.054,33
167	MORALES & CAMACHO CIA. LTDA. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	3.732,53
168	LAPOLIZA CIA. LTDA.	1.856,44
169	ROBINSON BERRONES & ASOCIADOS CIA. LTDA. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	203,11
170	VALLE & VALLE AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS S.A	53,80

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.
Elaborado por: Nathalye Bernal.

Podemos observar que en la Provincia de Pichincha la empresa asesora productora de seguros más fuerte en el mercado por comisiones obtenidas en el 2009 es Tecniseguros que es una empresa que trabaja en el país desde el año 1973 llevando ya 38 años en el Ecuador.

Representa a nivel nacional a un importante corredor de Seguros Internacional la empresa Marsh & McLennan (MMC) firma global con ingresos anuales superiores a los USD. 10.000 millones que se encuentra en la lista de las 500 mayores empresas del mundo y la cuál brinda sus servicios en más de 100 países.

Tecniseguros cuenta con más de 200 empleados y tiene agencias en Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato, Manta y Santo Domingo y cuenta con diversas unidades de negocio para atender a sus clientes según su giro de negocio:

- Petrolero
- Minero
- Alimentos y bebidas
- Textil Maderero
- Papelero
- Caucho y plástico
- Construcción
- Seguros
- Servicios Financieros
- Hospitalario
- Comercio
- Educación
- Transporte
- Comunicaciones
- Agrícola
- Hotelero
- Químico
- Farmacéutico
- Otros

Otra de las Compañías Asesoras de seguros fuerte en la provincia de Pichincha y en el segundo puesto en comisiones obtenidas en el 2009 es Nova Ecuador que es una empresa con 17 años de experiencia y sólida trayectoria en el País, tiene agencias en Quito, Guayaquil, Cuenca, Loja, Machala, Manta, Portoviejo, Ibarra, Ambato, Tulcán y Lima (Perú).

Este broker maneja las Póliza de seguros de varias empresas importantes cuya facturación anual es de miles de dólares como Tata, Diners Club, Teleamazonas, Banco del Pichincha, Consorcio del Pichincha, Colegio San Gabriel, Multicines y Construecuador S.A.

Raúl Coka Barriga es otra de las empresas fuertes que tiene 35 años de trayectoria su negocio se centró en seguros para las personas enfocándose en escuelas, colegios y universidades creando así un producto muy conveniente para las necesidades de los padres de familia y sus hijos, en poco tiempo fue abriéndose campo en otros ramos de seguros y posesionándose en el mercado.

Las demás Compañías Asesoras de Seguros son empresas nuevas que no tiene más de 20 años en el mercado. En este tipo de negocio es necesario tener una buena empresa que necesite de varias pólizas de seguros para proteger a su patrimonio y empleados eso es suficiente para obtener una buena comisión.

El mercado de los seguros no está totalmente explotado y esto ha sido la causal para que haya tantas empresas asesoras de seguros compitiendo en el mercado.

Las Compañías y Asesores de seguros se rigen bajo leyes, resoluciones, circulares, decretos ejecutivos y acuerdos ministeriales que emite la Superintendencia de Bancos y Seguros cuya misión es la de "velar por la seguridad, estabilidad, transparencia, y solidez de los sistemas financieros, de seguros privados y de seguridad social, mediante un eficiente y eficaz proceso de regulación y supervisión para proteger los intereses del público e impulsar el desarrollo del país"[5], esta institución fue creada el 6 de Septiembre de 1972 por el doctor Edwin Walter Kemmer.

[5] SUPERINTENDENCIA DE BANCOS. [http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=5&vp_tip], ***Misión***

Dentro de las leyes de la Superintendencia de Bancos está la Ley General del Sistema Seguros privados que se compone por:

- Ley General de Seguros – Codificación
- Reglamento a la Ley General de Seguros
- Legislación sobre el Contrato de Seguros – Decreto Supremo 1147
- Registro de Reaseguradores e Intermediarios Extranjeros – Resolución JB_2001_289.

Dicha ley posee resoluciones que modifican parte de su texto original modificando artículos o aumentando procedimientos pero es la que las empresas de seguros deben seguir y cumplir.

1.3 DOCUMENTACIÓN Y PROCESOS NECESARIOS PARA ESTABLECER UNA COMPAÑÍA DE SEGUROS

Mediante la Ley No 74 el Honorable Congreso Nacional expidió la ley General de Seguros publicada en el registro oficial No 290 el 03 de abril de 1998, la cuál regula la constitución, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las personas naturales y jurídicas que integran el sistema del seguro privado las cuales están sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Bancos.

Las empresas de seguros se constituirán bajo la modalidad de Compañía Anónima, para tal efecto dos o más personas naturales o jurídicas que actúen por sus propios derechos o en representación de otras, en calidad de promotores, deberán presentar la

solicitud de autorización al Superintendente de Bancos incluyendo la siguiente información:

a) Si es persona natural nombre, domicilio, nacionalidad, número de cédula de identidad o pasaporte.

b) Si es persona jurídica número de RUC de los promotores o fundadores y calidad en la que comparecen.

c) Nombre y domicilio de la compañía.

d) Capital autorizado, suscrito y pagado de la compañía, el número de acciones en que está dividido y el nombre de los accionistas, con su respectivo porcentaje de participación.

   Según la resolución No. SBS-INS-2004-0149 "las empresas de seguros legalmente constituidas o establecidas en el país deben cubrir el capital mínimo establecido en el artículo 1 del Decreto Ejecutivo No. 1153 cuyo monto es de cuatrocientos sesenta mil 00/100 dólares de los Estados Unidos de América."[6]

e) La descripción el seguro el que se va a operar.

---

[6] SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS. (2004). [http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=169&vp_tip=2&vp_buscr=57], **SBA-*INS-2004-0149 Procedimientos para la aplicación de las reformas al Reglamento General de Seguros dispuestas en Decreto Ejecutivo No 1153 el 9 de Diciembre del 2003.***

A dicha solicitud se debe acompañar la siguiente documentación:[7]

1. Proyecto de contrato de constitución que debe incluir el estatuto previsto para la compañía.

2. Estudio de factibilidad económico- financiero de la compañía por constituirse, el que debe fundamentarse en datos actualizados y pruebas reales.

3. Antecedentes personales de los promotores y fundadores propuestos, que permitan verificar su responsabilidad, probidad y solvencia.

Cada promotor y fundador deberá justificar su solvencia económica y el origen de los recursos que desea aportar; para el efecto presentarán una declaración sobre su estado de situación patrimonial y copia certificada de la declaración de impuesto a la renta de los últimos tres años, en los casos que corresponda si el accionista fundador es una persona jurídica, se acompañara a la solicitud, los balances de los tres últimos años y los certificados de encontrarse al día en el cumplimiento de sus obligaciones societarias.

Recibida la solicitud el Superintendente de Bancos dispondrá las investigaciones que estime necesarias y por cualquier medio, para determinar la responsabilidad, probidad y solvencia de cada uno de los promotores y fundadores.

[7] REGLAMENTO A LA LEY GENERAL DE SEGUROS 1998. ***''De la constitución, organización y funcionamiento Artículo No 4 Numero No 1, 2 y 3".*** P 3

Elevada a escritura pública el contrato de constitución, los promotores entregaran al Superintendente de Bancos, tres copias certificadas de dicho instrumento, en el que debe constar especialmente:[8]

1. El listado de los accionistas suscriptores, el monto de los capitales autorizado como del suscrito y pagado, y el número de acciones que le corresponde. Los accionistas o suscriptores deberán ser los mismos fundadores iniciales; sin embargo, por causas `justificadas, se aceptará previa calificación del Superintendente de Bancos el cambio, siempre que, en conjunto no presente más del 20 por ciento del capital suscrito y pagado por los fundadores.

2. El seguro en el que se propone operar.

3. El documento que certifique la integración del capital suscrito y pagado, emitido por el banco depositario. Este depósito deberá hacerse bajo una modalidad que devengue intereses.

El Superintendente de Bancos analizará la documentación remitida, y de ser esta conforme a derecho, expedirá la resolución aprobatoria, en la que dispondrá:

a) La publicación en el Registro Oficial

b) La inscripción en el Registro Mercantil donde conste su domicilio principal.

[8] REGLAMENTO A LA LEY GENERAL DE SEGUROS 1998. ***De la constitución, organización y funcionamiento Artículo No 6 Numero No 1, 2 y 3.*** P 3 y 4

c) La publicación en un periódico de circulación nacional, conjuntamente con un extracto de la escritura pública de constitución, elaborado por la Superintendencia de Bancos.

d) Cumplimiento de las demás formalidades legales en las cuales intervendrá los promotores para los trámites de la constitución de la empresa.

Es necesario que los fundadores de la Compañía de Seguros convoquen a la primera reunión de junta general de accionistas, para comprobar y aprobar la suscripción del capital, los gastos de constitución y designar a los directores, administrativos, auditor externo, auditor interno y comisario. Una vez comprobado el cumplimiento de los requisitos legales, el Superintendente de Bancos extenderá el certificado de autorización. Este certificado no habilita por sí solo a las empresas de seguros para asumir riesgos y otorgar coberturas para ello es necesario un certificado específico para cada ramo que debe ser aprobado de igual manera por la Superintendencia de Bancos.

Es importante que la empresa de seguros notifique al Superintendente de Bancos la fecha de inicio de las operaciones que debe ser en el transcurso de seis meses contados a partir de la fecha de otorgamiento del certificado de autorización; caso contrario este quedará sin valor y ello será causal de la liquidación forzosa de la sociedad. Así mismo revocará el certificado de autorización para operar en un ramo determinado, si en el mismo plazo anotado no iniciare sus operaciones o dejare de operar.

1.4 DOCUMENTOS Y PROCESOS NECESARIOS PARA ESTABLECER UNA COMPAÑÍA ASESORA DE SEGUROS

Los Asesores productores de seguros se clasifican en:

- Agentes de Seguros con relación de dependencia

  Personas naturales que a nombre de una empresa de seguros se dedican a gestionar y obtener contratos de seguros, se regirán por el contrato de trabajo suscrito entre las partes y no podrán prestar tales servicios en más de una entidad aseguradora por clase de seguros: y, los agentes de seguros, personas naturales que a nombre de una o varias empresas de seguros se dedican a obtener contratos de seguros, se regirán por el contrato mercantil de agenciamiento suscrito entre las partes.[9]

- Agentes de Seguros sin relación de dependencia

  Las agencias asesoras productoras de seguros, personas jurídicas con organización cuya única actividad es la de gestionar y obtener contratos de seguros para una o varias empresas de seguros o de medicina prepagada autorizada a operar en el país.[10]

Para ejercer la actividad de agencias asesoras productoras de seguros hay que previamente constituirse como compañías de comercio.

El capital para constituir una Compañía Limitada es de USD. 400 y una Sociedad Anónima de USD. 800 con un mínimo de 2 socios.

[9] LEY DE SEGUROS CODIFICACIÓN. (2008). ***Del ámbito de la ley Artículo No 7 literal A.*** p.5
[10] LEY DE SEGUROS CODIFICACIÓN. (2008). ***Del ámbito de la ley Artículo No 7 literal b.*** p.5

Los pasos para constituir la Compañía son:

1 Reserva de Nombre en la Secretaría General de la Superintendencia de Compañías

2 Aprobación del nombre realizada en una minuta con la cuál se debe abrir una cuenta de banco y RUC)

3 Establecer el objeto social y único que es el de gestionar y vender seguros.

4 La Superintendencia de Bancos y Seguros aprueba a la Compañía con una resolución firmada por el Intendente Nacional.

5 Sentar la razón social en una Escritura Pública ante un notario.

6 Inscripción en el Registro Mercantil

7 Publicación en la prensa del extracto y la resolución

8 Se da por concluido el trámite de constitución

9 Oficio al Banco autorizando la entrega del depósito de integración de capital.

10 Con todos estos requisitos realizados la Compañía se constituye.

Ya constituida la compañía los documentos que se deben presentar para obtener la credencial de Asesor de Seguro de la Superintendencia de Bancos son:

1. Hoja de Vida

2. Certificado de afiliación a la Cámara de Comercio del lugar en donde se va a desarrollar su actividad (opcional)

3. Certificado del Registro Único de Contribuyentes

4. Certificado de haber aprobado un curso de especialización de seguros de por lo menos 258 horas de duración puede ser de los siguientes establecimientos:

    - FITSE (Fundación para la investigación, Tecnificación y Desarrollo del Seguro Ecuatoriano)

    - IPBF (Instituto de Prácticas Bancarias y Financieras)

    - SERES DE EXCELENCIA

    - CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO (avalados por la Superintendencia de Bancos)

    - UNIVERSIDADES Y ESCUELAS POLITÉCNICAS (Malla Curricular, certificado de materias de seguros aprobadas)

5. Experiencia de 2 años certificada por el Gerente General o su delegado en el área técnica de seguros o comercial.

6. Copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación del último sufragio quienes estuvieron en mora en el cumplimiento de sus obligaciones por más de 60 días con cualquiera de las instituciones del sistema financiero o de seguros o quienes en el transcurso de los últimos 5 años hubiesen incurrido en el castigo de sus obligaciones por parte de cualquier institución financiera o de seguros.

7. Si es extranjero presentar la pertinente autorización laboral otorgada por la autoridad competente además de los documentos señalados anteriormente y debe mantener el registro actualizado de su dirección, número de teléfono, fax, correo electrónico y disponer de un lugar adecuado para su funcionamiento.

8. Los asesores productores de seguros, que deseen operar en el ramo de fianzas, para obtener el certificado respectivo, deben contar con experiencia y conocimientos en la materia de fianzas o afines, lo cual se acreditará con el original o copia debidamente autenticada de un certificado en el que conste lo señalado

9. Si los documentos arriba detallados no son originales deben estar autenticados ante Notario Público.

10. Solicitud pidiendo credencial y que se señale fecha y hora para rendir las pruebas en los diferentes ramos.

11. Una vez rendidas las pruebas se necesita un mínimo del 75% para aprobarlas.

12. Una vez aprobadas se emite el certificado de los ramos aprobados.

13. Se obtiene la credencial de Agencia Asesora Productora de Seguros.

2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

La Compañía Asesora de Seguros Multiapoyo Cia. Ltda fue creada el 27 de Septiembre del 2002, registrada en la Superintendencia de Bancos y Seguros y en el Registro Mercantil de la Superintendencia de Compañías.[11] Fue constituida por ocho personas entre accionistas y colaboradores dividiéndose entre ellos todas las responsabilidades administrativas, técnicas y legales. Su función es la de asesorar a los clientes en el manejo y uso de sus pólizas, ayudarlos en el trámite de los siniestros que se presenten para que las Compañías Aseguradoras cumplan con los contratos estipulados con los Asegurados y ofrecer al mercado diversos productos para salvaguardar sus bienes.

Esta empresa obtiene sus ganancias por comisiones en ventas de Pólizas de Seguros, de la prima neta que el cliente pague a la Aseguradora cierto porcentaje pertenece al broker. Una vez cobrada la primera cuota al cliente la Compañía de Seguros desembolsa la comisión al Asesor de Seguros.

En el Ecuador representan a Colemont GG que es una Compañía a nivel mundial con presencia en 16 países, 1800 empleados y con una producción aproximada mundial de USD $ 4.8 billones por ello acceden al mercado mundial de reaseguros, obteniendo ofertas directas en colocaciones facultativas.[12]

[11] MULTIAPOYO CIA. LTDA. (2002). ***Actas de Constitución de la empresa.***
[12] MULTIAPOYO CIA. LTDA. (2011). ***Diapositivas de presentación general de Multiapoyo Cia. Ltda.***

2.1 MISIÓN

La misión de Multiapoyo Cia. Ltda. fue elaborada al inicio del año 2011 con la creación de la página web de la empresa por los cuatro accionistas de la compañía que son los Señores Bernardo Vallejo, Pablo Almeida, Juan Fernando Martínez y Jorge Callejas, en conjunto determinaron que la visión es la de "Velar por la tranquilidad y bienestar de nuestros clientes mediante un asesoramiento técnico, transparente, personalizado y objetivo en la contratación de seguros: contribuyendo de esta manera a nuestros socios, accionistas y la comunidad". Esta misión para conocimiento de las personas se encuentra publicada en la página web de la empresa cuya dirección electrónica es www.multiapoyo.com.ec.

2.2 VISIÓN

La visión de la empresa de igual manera fue establecida por los accionistas de la compañía la cuál es la de "Ser reconocidos como los mejores asesores de seguros en del mercado nacional dentro de un mediano plazo; distinguiéndonos particularmente por la calidad y profesionalismo de nuestros servicios. De esta manera esperamos superar las expectativas de nuestros clientes y así garantizar su fidelidad". Esta información al igual se la puede encontrar en la dirección electrónica de Multiapoyo Cia. Ltda.

2.3 CARTERA DE CLIENTES

Multiapoyo Cia. Ltda tiene nueve años dentro del mercado de los seguros tiempo en el cuál ha crecido, se ha posesionado y ganado un amplia cartera de clientes creando nuevos negocios y lazos con sus asegurados.

El Asegurado es la "persona natural o jurídica que en si mismo o en sus bienes tiene intereses económicos y está expuesto al riesgo".[13]

Este broker de Seguros a sus clientes los asesora en el respaldo de sus pertenencias mediante la emisión de una o varias pólizas de seguros de acuerdo a su giro de negocio y sus bienes, parte de su trabajo es la correcta suscripción de los contratos entre Aseguradora y Asegurador con las coberturas que se necesitan para cubrir los distintos riesgos que puedan presentarse, gestionar los movimientos que sean necesarios dentro de las pólizas, y lo más importante tramitar el pago de siniestros cuando se presenta algún accidente para que la Aseguradora responda de acuerdo a la obligación adquirida mediante la póliza que es un contrato firmado por ambas partes.

El personal de Multiapoyo además se encarga de todos los trámites y gestiones que involucren el manejo del contrato de seguros como:

- Auditoría del Programa de Seguros Actual.

- Revisión de valores asegurados y valoración de activos.

[13] NOVAECUADOR. [http://www.novaecuador.com/], ***Glosario de términos*.**

- Entrega de ofertas de propuestas con varias Aseguradoras.

- Emisión, revisión y entrega del contrato de seguros suscrito entre la empresa y la aseguradora.

- Emisión, revisión y entrega de endosos modificatorios a la póliza.

- Recopilación de información, trámite y manejo de todos los reclamos que se presenten en el transcurso de la vigencia de los seguros.

- Envío de indemnizaciones correspondientes, incluyendo la liquidación de los siniestro debidamente revisada.

- Envío de reportes de siniestralidad periódicos.

- Comités periódicos de seguros.

- Capacitación al personal asegurado.

Adicional al servicio que la empresa brinda tiene una amplia gama de productos que son los que se detallan en los cuadros # 16 y 17 los cuáles se pueden adaptar según el giro de negocio de la persona interesada:

Cuadro # 16

Productos para Seguros Corporativos de Multiapoyo Cia. Ltda

SEGUROS CORPORATIVOS		
Propiedad	1	Multiriesgo Industrial
	2	Incendio y Líneas Aliadas
	3	Obra Civil Terminada
	4	Robo y/o Asalto
	5	Vehículos
	6	SOAT
	7	Lucro Cesante
Ingeniería Ramos Técnicos	1	Rotura de Maquinaria
	2	Equipo Electrónico
	3	Equipo y Maquinaria
	4	Todo Riesgo Construcción
	5	Todo Riesgo Montaje
	6	Lucro Cesante
Patrimoniales	1	Responsabilidad Civil
	2	Fidelidad
	3	Dinero y Valores

Fuente: Archivos de Multiapoyo Cia. Ltda
Elaborado por: Nathalye Bernal

Cuadro # 17

Productos para Seguros Personales y Familiares de Multiapoyo Cia. Ltda

SEGUROS PERSONALES Y FAMILIARES	
1	Vida en Grupo
2	Vida Individual
3	Asistencia Médica
4	Accidentes Personales
5	Seguros de Hogar
6	Seguro de Viajes
7	Fondos de Ahorro y Jubilación

Fuente: Archivos de Multiapoyo Cia. Ltda
Elaborado por: Nathalye Bernal

Como en toda empresa hay productos que generan más ventas y en Multiapoyo Cia. Ltda las pólizas que más solicitan los clientes son las que se detallan en los cuadros # 18 y # 19.

Cuadro # 18

Productos más vendidos en Seguros Corporativos en Multiapoyo Cia. Ltda.

SEGUROS CORPORATIVOS		
Propiedad	1	Incendio y Líneas Aliadas
	2	Robo y/o Asalto
	3	Vehículos

Fuente: Archivos de Multiapoyo Cia. Ltda
Elaborado por: Nathalye Bernal

Cuadro # 19

Productos más vendidos en Seguros Personales y Familiares en Multiapoyo Cia. Ltda.

SEGUROS PERSONALES Y FAMILIARES	
1	Vida Individual
2	Asistencia Médica

Fuente: Archivos de Multiapoyo Cia. Ltda
Elaborado por: Nathalye Bernal

En lo que respecta a las pólizas de seguros corporativas más vendidas que se detallan en el cuadro # 18 una de las más solicitadas es la póliza de incendio ya que como su nombre lo indica ampara los daños ocasionados por incendio y adicional a ello los fenómenos de la naturaleza que se puedan presentar como terremoto, erupción volcánica, maremoto etc más todos los daños que se generen por dichos eventos.

La póliza de Robo y/o Asalto que ampara el robo cuando queda indicios de que se ha utilizado la fuerza causando daños notorios a las direcciones y bienes que se aseguren y también cubre el hurto que es la desaparición de cualquier bien sin dejar rastro alguno. Hay que recalcar que dicha póliza no se puede vender sola, para poder emitirla siempre se la debe acompañar con una póliza de incendio y el valor asegurado que constará en dicho contrato corresponde a un porcentaje del valor que se asegure en Incendio.

Vehículos es el producto más solicitado ya que cubre los daños que se puedan ocasionar en los automóviles por daños parciales y totales en eventos fortuitos que sean accidentales. Multiapoyo Cia. Ltda tiene con algunas compañías de seguros productos únicos para los cliente realizados en base a las exigencias de los asegurados permitiendo al cliente en caso de un accidente direccionar a su vehículo al taller que desea no al que la Compañía de Seguros decida con tasas flexibles y deducibles económicos más otros beneficios que no se pueden adquirir al acercarse directamente a la Aseguradora.

En los seguros personales y familiares que se describen en el cuadro # 19 pólizas de vida y asistencia médica son las más vendidas ya que amparan a la salud de la persona y dan un respaldo económico fuerte en caso de la muerte de un familiar.

De igual manera la empresa ha hecho convenios con las Aseguradoras con las que en este ramo trabaja para productos únicos en el mercado y con beneficios que son llamativos para las personas que solicitan el producto.

Con todos los productos que Multiapoyo Cia. Ltda ofrece se ha posesionado en el mercado creando lazos con empresas importantes en el Ecuador a los cuales brindan sus servicios de manera personalizada, son 150 empresas con las que trabaja y 441 clientes individuales que mantienen sus pólizas en este broker.

Las empresas más importantes son las que se detallan en los cuadros # 20 y 21 los cuales han sido clasificados por giro de negocio y cuya información se obtuvo en la

reunión mantenida el día 26 de Octubre en la empresa en la restructuración de departamentos y cartera de cliente.

Cuadro # 20

Clientes importantes de Multiapoyo Cia. Ltda por giro de negocio

EMPRESAS MAS IMPORTANTES	
Agrícolas	Bellaflor- Expoflor
	Denmar
	Flodecol
Alimentación	Pasteurizadora Quito
	Noe Sushi Bar
Comercio	Importaciones Kao
	Edesa - Briggs
	Ginsberg
Comunicación	Grupo el Comercio
	Ecuador Radio
	Ericson
	Radio Quito
Construcción	Chova
	Ekron
Cosméticos	Oriflame
Entretenimiento	Quicentro Shopping
	San Luis Shopping
	El Teleférico

Fuente: Sistema de Multiapoyo Cia. Ltda
Elaborado por: Nathalye Bernal

Cuadro # 21

Clientes importantes de Multiapoyo Cia. Ltda por giro de negocio

EMPRESAS MAS IMPORTANTES	
Farmacéutica	Laboratorios Bago
	Bristol Myers
	Roche
	Valtrax
	Sion Pharm
	White House
	Swiss & North Group
Financiera	Cooprogreso
	Superintendencia de Bancos y Seguros
	CTH
Hotelero	Swissotel Quito
	Swissotel Lima
Industrial	Novacero
	Indura
Inmobiliaria	Prinansa
Otros	Pony Store
	Recalcine
	Biodental
Papelera	Industrias Omega
	Incasa
	Ediecuatorial
Petrolero	Geopetsa
Plásticos	Plastisacks
Textil	Empresas Pinto
	Etafashion
	Enkador
	Delltex Industrial
	Cortyvis
Transporte	Automotores Andina
	Ponce Yepes

Fuente: Sistema de Multiapoyo Cia. Ltda
Elaborado por: Nathalye Bernal

En el cuadro # 20 en la industria de la comunicación podemos ver que el Grupo el Comercio es uno de los clientes importantes de Multiapoyo Cia. Ltda, esta empresa tiene 23 pólizas de seguros que resguardan los bienes de su patrimonio, al personal y su actividad laboral.

El giro de negocio de esta empresa es de edición, impresión y publicación de prensa escrita, tiene varias agencias dentro de la ciudad y en las distintas provincias del país por lo cuál a través de Multiapoyo ha contratado las siguientes pólizas:

1. Incendio

Son 3 las pólizas de Incendio que el Grupo el Comercio tiene estas amparan.

Póliza No 1

La edificación, los muebles, enseres, mercaderías, obras de arte y maquinaria que se encuentran dentro de la dirección Av. Pedro Maldonado y el Tablón (planta de producción).

Póliza No 2

El mobiliario, adecuaciones y equipos que se encuentran dentro de las agencias de las provincias de:

a. Imbabura
b. Esmeraldas
c. Manabí
d. Guayas
e. Tungurahua
f. Azuay
g. Santo Domingo de los Tsachilas

Póliza No 3

La edificación, muebles, equipos de oficina, maquinaria, equipos y mercadería de las oficinas que se encuentran en Quito y en las respectivas Agencias de la provincia de Pichincha.

Todas estás pólizas cubren los daños ocasionados por la pérdida y/o daño físico imprevisto de los bienes asegurados, sean estos propios y/o en consignación y/o bajo responsabilidad del asegurado, incluyendo terremoto, temblor, erupción volcánica, motín, huelga, daño malicioso, lluvia e inundación, daños por agua, cobertura extendida amplia, explosión, implosión y colapso.

2. Robo y/ o Asalto

La empresa tiene tres pólizas de este ramo que amparan los daños ocasionados a los bienes del asegurado a consecuencia de Robo o tentativa de robo y robo durante un riesgo amparado por las pólizas de incendio.

Cada póliza respalda a los bienes asegurados y direcciones que constan dentro de cada póliza de Incendio.

3. Equipo Electrónico

Se ha contratado 2 pólizas de este ramo que asegura:

a. Los equipos de la planta, de las oficinas y agencias del Grupo el Comercio que existen en Quito

b. Los equipos de las agencia en las distintas provincias del país.

Al hablar de equipos se refiere a Equipos de computación y equipos de comunicación, incluyendo pero no limitado a equipos e instalaciones, computadoras, impresoras, reguladores de voltaje, UPS, centrales telefónicas, faxes, copiadoras, radios de comunicación, equipos buscapersonas, cámaras de fotos, lentes, y computadora portátiles. Esta póliza cubre los daños causados por incendio, robo, cortocircuito, daños a fusibles u otra perturbación distinta al rayo, daños por falla mecánica, construcción defectuosa o por error de diseño, pérdidas o daños causados por cualquier fallo o interrupción en el aprovisionamiento de corriente, mal manejo de empleados u otros.

4. Responsabilidad Civil

El Grupo el Comercio mantiene 3 pólizas de este ramo que amparan:

a. Al asegurado (Grupo el Comercio) por las reclamaciones que se vea obligado legalmente a pagar y que le sean presentados a consecuencia de lesiones corporales y/o daños a bienes de terceros, ocurridos en los predios del asegurado y/o como consecuencia de los trabajos llevados a cabo por o en beneficio del asegurado.

Esta póliza ampara a la planta, agencias en las distintas Provincias del país y oficinas en Quito.

b. A los directores y administradores de la empresa por actos culposos causados por su manejo de poder.

c. A la empresa por los daños que pueda causar por pérdidas de documentos, compensación por comparecencia en juicio, difamación.

5. Transporte

Por su giro de negocio el Grupo el Comercio tiene 3 pólizas que asegura:

a. Transporte de dinero a cargo del personal autorizado (distribuidores) dentro del territorio ecuatoriano, desde locales del asegurado hasta las instalaciones bancarias y/o financieras o viceversa.

b. Transporte de mercadería de propiedad del asegurado o por los que sea responsable (periódicos y optativos) dentro del territorio ecuatoriano.

c. Transporte de dinero en permanencia, tránsito y equipos portátiles dentro del territorio ecuatoriano, a cargo del personal autorizado, desde locales del asegurado hasta las instalaciones bancarias y/o viceversa en vehículos propios y/o terceros y/o alquiler y/o empleados y/o funcionarios del asegurado, a pie o aéreo.

6. Fidelidad

En este ramo se emitió dos pólizas

a. Para los distribuidores

b. Para todo el personal que conste en el rol de pagos, incluyendo empleados eventuales y/o de servicios prestados, exista o no relación de dependencia, y/o contratistas y/o promocionistas y/o comisionistas independientes contratados por el asegurado para realizar un trabajo y/o labor específica.

Esta póliza cubre actos fraudulentos o ímprobos, tales como desfalcos, falsificación, robo, ratería, malversación de fondos, sustracción fraudulenta, mal uso premeditado, falta de integridad o de fidelidad o cualquier otro acto semejante a los mencionados y que produzcan perjuicios económicos comprobables.

7. Equipo y Maquinaria

Por la actividad que realiza esta empresa en la planta hay montacargas y tractores que no están exentos de cualquier daño por esta razón la empresa cuenta con esta póliza que cubre los daños que puedan causarse en estos equipos.

8. Transporte Importaciones

El Grupo el Comercio fue fundada el "01 de Enero de 1906"[14] lleva 105 años en el país tiempo en el cuál ha sido testigo y protagonista de la historia ecuatoriana.

Esta empresa importa maquinaria moderna y bobinas de papel de todas las partes del mundo por esta razón cuenta con una póliza de importaciones que permite que su mercadería este a salvo hasta el momento en que se encuentre en aduana, respaldo que les permite estar tranquilos por los riesgos de daño que corre sus bienes al ser transportados de una país a otro.

9. Vehículos

Dentro de esta institución laboran varios empleados, la empresa tiene tres tipos de pólizas de vehículos que permiten que los funcionarios aseguren sus carros con condiciones exclusivas otorgando tasas y deducibles bajos para el personal.

- Vehículos empleados
- Vehículos de la empresa
- Motos

Esta póliza cubre daños por accidentes, por robo o por eventos fortuitos que se presenten en algún momento determinado.

[14] GRUPO EL COMERCIO (2011). [http://www.grupoelcomercio.com/index.php?option=com_content], ***Nuestra Historia.***

10. Vida

Las personas que laboran dentro de la empresa cuentan con una póliza de vida que cubre los siguientes riesgos:

- Muerte por cualquier causa
- Muerte Accidental
- Pérdida de Miembros
- Incapacidad Total y permanente

11. Asistencia Médica

Un beneficio importante dentro del Grupo el Comercio es el seguro de asistencia médica con el que cuentan los empleados el cuál les respalda ante cualquier enfermedad, y emergencia.

En el cuadro # 21 en lo que respecta a las instituciones financieras Multiapoyo Cia. Ltda. administra la póliza de vehículos que ampara 350 autos de los funcionarios de la Superintendencia de Bancos, el contrato de seguros se ha creado bajo condiciones y coberturas exclusivamente para su personal las mismas que son flexibles en los procesos de aseguramiento de vehículos, inspección y trámite de siniestros.

En caso de un accidente vehicular sus autos pueden ser llevados al taller que el funcionario de la institución desee y el broker de seguros se encargará de lo siguiente:

- Notificar a la Compañía de Seguros el siniestro.

- Solicitar al Asegurado la documentación necesaria para el trámite con la Aseguradora.

- Revisar que los documentos sean los correctos y estén vigentes.

- Solicitar la pro forma de reparación del vehículo al taller donde el Asegurado decidió llevar su auto.

- Con la pro forma coordinar una inspección con el personal encargado de la Aseguradora.

- Gestionar que la Compañía de Seguros apruebe la reparación de las partes afectadas del automóvil que sean necesarias para que el bien quede en perfecto estado.

- Realizar un reporte al cliente de los avances del arreglo del auto.

- Gestionar la orden de salida del auto con la Aseguradora revisando que los valores que el cliente debe cancelar por deducible y restitución de suma asegurada sean los correctos.

Cada empresa es distinta en su giro de negocio, y lo que se busca es que las pólizas de seguros que obtenga el cliente amparen los bienes de acuerdo a lo que el Asegurado necesite.

Ponce Yepes Compañía de Comercio S.A ubicada en el Cuadro # 21 dentro de las empresas de transporte es una empresa que lleva 60 años en el país, fue fundada en 1949 por los hermanos Pedro, Jaime y Francisco Ponce Yepes con la colaboración de Anibal Merino con el fin de comercializar varios productos de marcas como Shell, John Deere, Volkswagen, Aurora entre otras.

Los Asesores de Seguros Multiapoyo manejan la póliza de Equipo y Maquinaria de Ponce Yepes en la cuál se aseguran en una póliza madre bajo mismas condiciones a todos los tractores que se venden a crédito para que el tiempo en que dure la deuda el equipo esté asegurado y en caso de siniestro el cliente tenga respaldado su bien, pueda seguir trabajando y pagando su obligación.

Con cada póliza de equipo y maquinaria se adquiere una póliza de desgravamen a nombre de la persona que adquirió el bien por el valor del saldo pendiente de pago, en caso que el comprador fallezca la Aseguradora indemnizará a Ponce Yepes por el valor adeudado por el comprador y sus familiares no tendrán deuda alguna por la adquisición del bien.

En el ámbito hotelero Multiapoyo Cia. Ltda maneja todas las Póliza del Swiss Hotel Quito y Hotel Plaza Grande cuya razón social es HOV Hotelera.

Son 11 pólizas que amparan los bienes del Swiss Hotel y son los siguientes ramos:

- Incendio
- Robo
- Equipo Electrónico
- Rotura de Maquinaria
- Responsabilidad Civil
- Fidelidad
- Accidentes Personales
- Transporte Interno
- Dinero y Valores
- Vehículos de terceros (Licencias)
- Vehículos de la empresa

En esta empresa pensando en su giro de negocio ha tomado un seguro de vehículos de terceros (licencias) que ampara a los autos, motos y demás automotores de los clientes del Asegurado cuando estos sean recibidos por el personal del hotel para su parqueo, terminando la cobertura al momento en que el vehículo es nuevamente entregado al cliente.

Como se ha demostrado cada empresa tiene un distinto giro de negocio y el Asesor de Seguros es el que debe sugerir las pólizas que pueden amparar sus bienes por cualquier situación que genere una gran pérdida, es su trabajo ofrecer el producto que necesita el cliente y ayudarlo con cualquier inquietud que se presente en el ámbito de los seguros.

2.4 PROVEEDORES

Las empresas de Seguros con las que Multiapoyo Cia. Ltda tiene una fuerte relación comercial son las que se detallan en el Cuadro # 22.

Cuadro # 22

Compañías de Seguros con las que trabaja Multiapoyo Cia. Ltda

RAMOS GENERALES
Seguros Equinoccial
Panamericana del Ecuador
Seguros Cervantes
Seguros Colonial
Seguros Oriente
Compañía de Seguros Ecuatoriano Suiza

ASISTENCIA MEDICA
BMI
Panamerican Life
Salud

Fuente: Archivo de Multiapoyo Cia. Ltda
Elaborado por: Nathalye Bernal

Estas empresas han creado un producto especial para los clientes de este broker de seguros, cuyas condiciones son únicas y no se encuentran en el mercado cuando por si solo las personas se dirigen a las empresas aseguradoras para cotizaciones. Como hay un fuerte lazo comercial en el ámbito de los negocios con las compañías descritas en el Cuadro # 22 hay más flexibilidad en el pago de siniestros y otorgamiento de coberturas que generalmente no se dan en el mercado si es que la persona a tratar no sabe del negocio de los seguros.

Con el resto de Compañías que existen en la provincia de Pichincha se podría trabajar si es que el cliente desea mantener sus bienes asegurados en otra Compañía, lo que se les indica en tal caso al momento de presentar las cotizaciones con la Compañía que desea versus con la que Multiapoyo Cia. Ltda. trabaja es que las empresas Aseguradoras con las que tienen pull de productos son abiertas a negociaciones en caso de siniestros graves cuya posibilidad sea de no cobertura por los lazos comerciales que se han creado entre empresas.

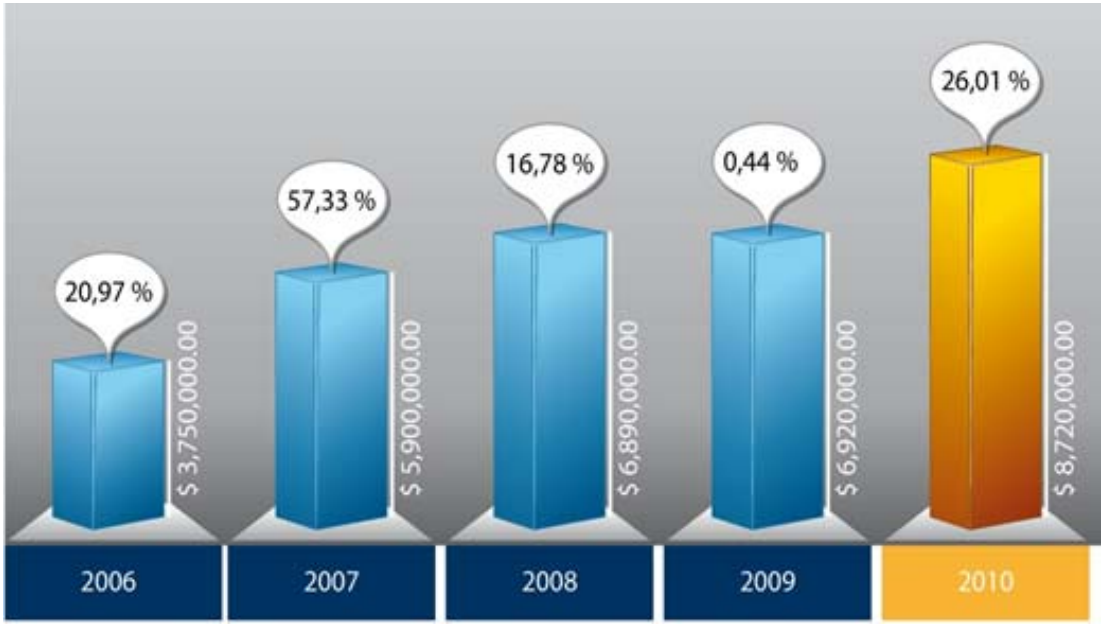
2.5 ANÁLISIS DE LAS VENTAS

En el cuadro # 23 se observa la prima en ventas generada a partir del año 2006 hasta el 2010 por el broker de Seguros Multiapoyo Cia. Ltda, estos valores son netos sin tomar en cuenta los impuestos que se generan en las pólizas de Seguros.

Los porcentajes significan cuanto han crecido las ventas cada año en relación al anterior.

Cuadro # 23

Prima Generada por Multiapoyo Cia. Ltda en los últimos 5 años



Fuente: Diapositivas de Presentación de Multiapoyo Cia. Ltda
Elaborado por: Nathalye Bernal

El crecimiento promedio de Multiapoyo Cia. Ltda en los últimos años es del 25%, para cuál se estima que a Diciembre del 2011 la prima neta emitida aproximadamente será de USD. 10.800.000 dólares americanos.

2.6 ESTRUCTURA

En Multiapoyo Cia. Ltda laboran 43 personas las cuáles están distribuidas en las diferentes áreas de la empresa que existen. El broker de seguros tiene dos oficinas una ubicada en Quito en la Irlanda E10-16 y República del Salvador Edificio Siglo XXI quinto piso y en Guayaquil en la Junín N114 y Panamá en el Edificio Torres del Río séptimo piso según la información del Cuadro # 24.

Cuadro # 24

Dirección de las oficinas de Multiapoyo Cia. Ltda

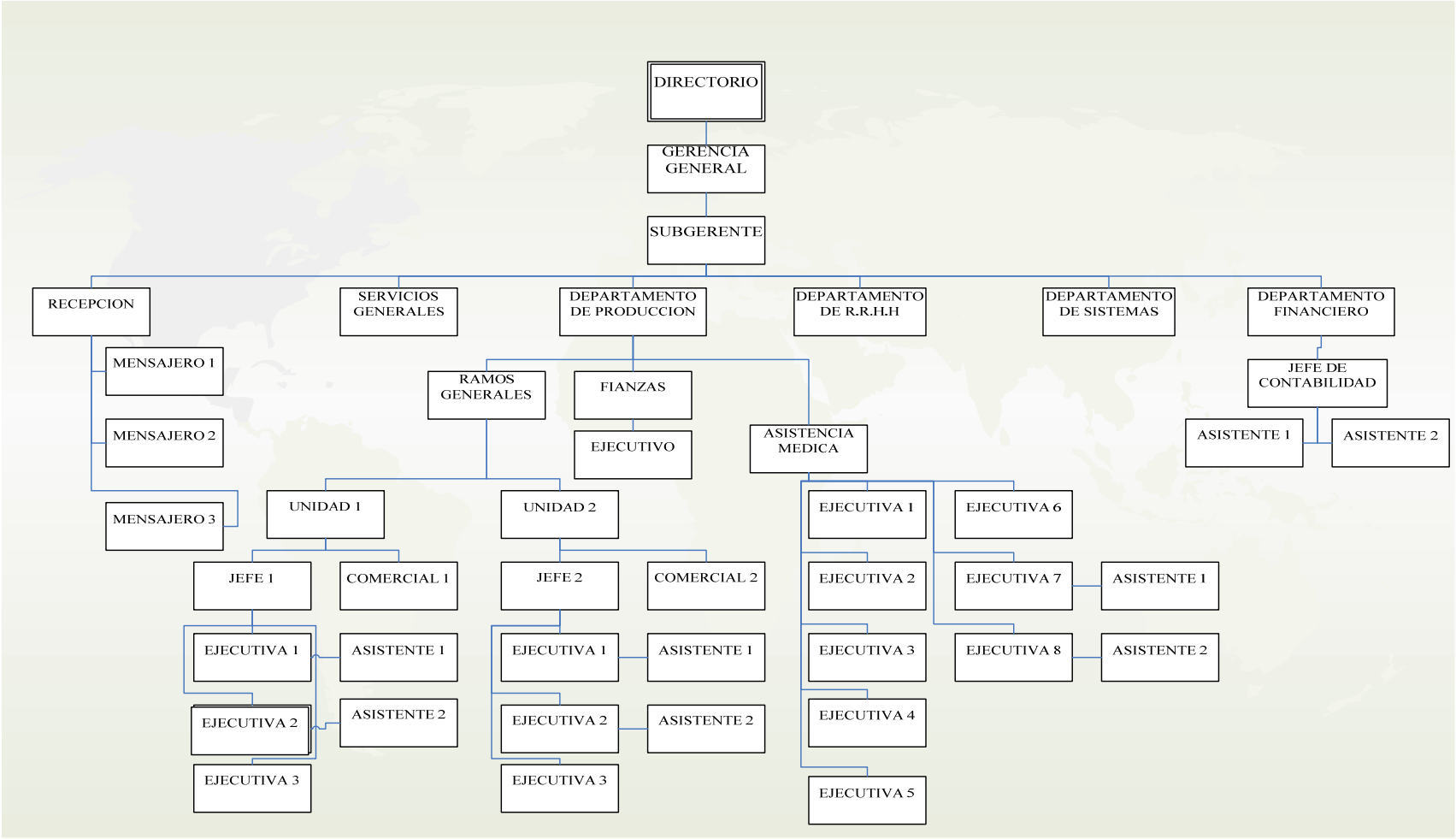


Fuente: Diapositivas de Presentación de Multiapoyo Cia. Ltda
Elaborado por: Nathalye Bernal

En las oficinas de Quito colaboran 39 personas que están distribuidas en los departamentos que existen en Multiapoyo Cia. Ltda. en el Cuadro # 25 se puede observar el organigrama de la oficina en Quito.

Cuadro # 25

Organigrama Multiapoyo Cia. Ltda. oficina de Quito



Fuente: Registro de Personal de Multiapoyo Cia. Ltda
Elaborado por: Nathalye Bernal

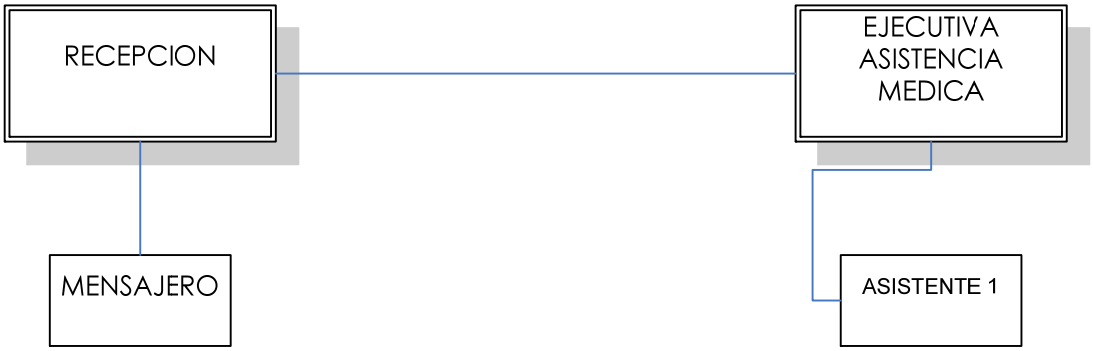
Dentro de esta empresa parte del personal son los accionistas propietarios que cumplen con los cargos de:

- Gerente General
- Presidente
- Jefe Superior de la Unidad 1 de Ramos Generales
- Jefe Superior de la Unidad 2 de Ramos Generales
- Jefe del Área de Asistencia Médica

En Guayaquil son 4 las empresas que pertenecen al broker de seguros según el organigrama que se detalla en el cuadro # 26.

Cuadro # 26

Organigrama Multiapoyo Cia. Ltda. oficina de Guayaquil



Fuente: Registro de Personal de Multiapoyo Cia. Ltda
Elaborado por: Nathalye Bernal

A un inicio solo trabajaba una persona pero conforme ha crecido la cartera de clientes en Guayaquil se ha contratado más personal y se estima que crezca mucho más para mediados del año 2012.

3 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

3.1 ¿QUÉ SON LOS RECURSOS HUMANOS?

El recurso humano es un grupo de personas que forman parte de una empresa las cuáles desarrollan todas las actividades que son necesarias para cumplir objetivos y poner en marcha el giro del negocio. Es la parte más importante ya que con su trabajo cumplen metas planteadas por la institución, sin ellos, sería imposible por más tecnología nueva que la compañía tenga, que se genere rentabilidad o que produzca.

Las primeras teorías acerca de la importancia de los Recursos Humanos como ciencia que apoya al desarrollo industrial y mejora de las organizaciones aparecen después de la revolución industrial. Estas han evolucionado a lo largo del tiempo llegando a ser un factor muy importante hoy en día.

La Revolución Industrial permitió que nazcan grandes empresas y una mejor forma de vida para el trabajador, fue la primera fuerza de marcada influencia en el desarrollo de la administración de personal. Esta transición tuvo tres facetas:[15]

1. Potencia con James Watt que perfeccionó la máquina de vapor en Inglaterra a finales del sigo XVIII y poco tiempo después la trasladó a Estados Unidos, esta

[15] H., CHRUDEN y A., SHERMAN, JR. (1965). ***Administración del personal.***

máquina ofreció potencia más eficiente y barata, permitió a las fábricas producir más artículos a menor precio y amplio el mercado de los bienes, además permitió situar a las fábricas lejos de la fuerza hidráulica lo que permitió un desarrollo en las naciones ya que estaban más cerca de sus proveedores, sus clientes y los mercados más deseables para la mano de obra.

2. Transporte en 1830 cuando se construyó el primer ferrocarril y en 1840 se dio el auge ferroviario por lo cuál de igual manera aumento las empresas ferrocarrileras. A mediados de 1850 las empresas ferroviarias en Estados Unidos se establecieron firmemente como el primer gran negocio y como una industria cuyas operaciones se extendían más allá de su área local. Lo más importante es que crearon un mercado nacional y crecientemente urbano, los centros industriales urbanos se establecieron cerca de las vías y gracias a ello fue posible el desarrollo de mercados nacionales al suministrar transporte rápido de la materia prima y los productos terminados.

3. Comunicación, iniciada por Samuel F. Morse en 1844 con la invención del Telégrafo con el cuál las empresas pudieron comunicarse y coordinar sus actividades con rapidez y eficiencia.

Todo esto causo que las personas se alejen de los empleos agrícolas hacia una labor en la industria o empresa de servicios donde ya se regían por reglas, procedimientos y políticas establecidas por las nuevas empresas sobre las cuáles se tenían muy poco control.

La segunda fuerza en el desarrollo de la administración de personal fue el movimiento de asistencia social industrial impulsado por A. Robert Owen el creó programas para ofrecer a los trabajadores mejores condiciones de trabajo y de vida las cuáles eran garantizadas por la ley. Esto iba de la mano con el aumento de la productividad de los empleados motivándolos con baños de regadera, vestidores, comedores, instalaciones recreativas, escuelas diurnas, guarderías para niños y programas de seguros.

La administración del recurso humano según Larissa G. Martínez S. "significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de si, con una actitud positiva y favorable" [16]

Por dicha razón se han creado varios modelos de gestión de recursos humanos que se complementan entre si según como surgen y a medida que aparecen nuevos modelos estos se van perfeccionando.

María de los Ángeles Pino, María del Carmen Sánchez y María Luisa Pino[17] en su libro de Recursos Humanos afirman que "los modelos de gestión más relevantes son Taylorismo, Aportaciones de Fayol, Otras tendencias".

Según su libro de los recursos humanos en la empresa escrito en el 2008 los conceptos de los modelos de gestión son:

[16] L., MARTÍNEZ S. (2004). ***Reclutamiento y selección de Recursos Humanos.***
[17] M., PINO, M., PINO, M., SÁNCHEZ. (2008). ***Los recursos humanos en la empresa. Modelos de gestión de Recursos Humanos.*** España: Editex. p.27

Taylorismo

Debe su nombre a Frederick Winslow Taylor el cuál se enfoca en la metodología del trabajo donde el colaborador debe compenetrarse con la maquinaria que utilice para ser más productivo. Para lograr este objetivo según su modelo de gestión es necesario realizar una correcta selección de personal y hacer que su sueldo dependa del rendimiento obtenido.

El fue el precursor de la tercera fuerza que influyó en el desarrollo de la administración de recursos humanos que fue el movimiento de administración científica y perfeccionó muchas técnicas como el estudio de tiempo, estudio de métodos, sistemas de incentivos y estandarización de métodos y herramientas. Se basó en cuatro principios esenciales:[18]

- El desarrollo de "una mejor forma" de hacer una tarea. Esto implicó desarrollar el mejor método para lograr los objetivos de un puesto dado. Se establecieron estándares de modo científico para los puestos y se pagaron incentivos en dinero para toda la producción superior a los estándares establecido.

- La selección y desarrollo de los trabajadores. Taylor reconoció el valor de hacer concordar el trabajo y el trabajo. También recalcó la necesidad de trabajadores debidamente entrenados. Su énfasis lo puso en la elección de la ''mejor persona'' para el puesto.

[18] LL., BYARS, L., RUE. (1983). ***Administración de Recursos Humanos, conceptos y aplicaciones.***

- El conjuntar métodos y personas: Taylor creía que los trabajadores ofrecerían poca resistencia a un cambio en los métodos, si percibían una oportunidad de mayores ingresos.

- La estrecha cooperación entre administradores y trabajadores: Taylor creía que la administración debía coordinarse continuamente con los trabajadores, pero no debería efectuar la labor de los trabajadores.

Aportaciones de Fayol

Este modelo busca conseguir los objetivos de la empresa creando unidades de mando, organizando al personal de menor a mayor donde las categorías inferiores deben seguir las instrucciones de las superiores. Es importante mencionar que Frederick Winslow Taylor y Henri Fayol "pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por lo tanto, el mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. Así mismo Taylor viendo la importancia del área, creó las oficinas de selección"[19].

Otras Tendencias

Estas tendencias nacen a partir de los años cincuenta donde el enfoque va dirigido al personal, en conocer sus inquietudes, necesidades y expectativas de las personas que forman parte de la organización empresarial, esto se debe al desarrollo de la psicología y sociología orientadas a la empresa.

[19] B., SNELLSHERMAN. ***Administración de Recursos Humanos duodécima edición, International Thomson Editores.***

Un aporte importante sobre estas tendencias lo dio Mary Parket Follet que fue una trabajadora social, consultora y autora de algunos libros quién logró reducir la brecha entre el enfoque mecanicista de Taylor y el enfoque contemporáneo que enfatiza el comportamiento humano. Ella estaba convencida de que ninguna persona podría sentirse completa a no ser que formara parte de un grupo y que el ser humano crecía gracias a sus relaciones con otros miembros de la organización.

Estaba de acuerdo con Taylor en el sentido de que los obreros y los patronos compartían un fin común como miembros de la misma organización, pero la diferencia que existe entre gerentes y subordinados oscurecía su asociación natural.

Es por ello que ella pensaba que “su poder con” en lugar del ‘’poder sobre’’ constituía la base para una gerencia participativa, que dentro de un grupo las personas que lo constituyen podrían juntar sus diversos talentos y de la fusión de ellos lograr algo mayor para la institución.

La evolución de las empresas, el crecimiento del movimiento de bienestar social industrial y la popularización de la administración científica en forma gradual hicieron imposible a los gerentes de cada área desempeñar todas las funciones relacionadas con el personal por dicha razón muchas empresas crearon un departamento que solo se ocupe de lo que respecta a los colaboradores de la empresa y sus necesidades.

Este departamento inicialmente fue conocido como de Recursos Humanos pero es un área que ha tenido tantos cambios que inclusive su nombre a cambiado y hoy se lo

conoce como administración de recursos humanos por gestión del talento humano, administración de asociados y colaboradores, administración de competencias, administración de capital humano, administración de capital intelectual y hasta administración con las personas.

Según diversos autores son distintos los conceptos que existen sobre la administración de recursos humanos:

- "La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuento a las "personas" o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño".[20]

- "La ARH es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y la remuneración de los empleados. Todos los administradores son, en cierto sentido, gerentes de recursos humanos, porque participan en actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la selección y la formación".[21]

- "La ARH es el conjunto de decisiones integradas, referentes a las relaciones laborales, que influyen en la eficacia de los trabajadores y de las organizaciones".[22]

[20] G., DESSLER. (1997). ***Human Resource Management.*** Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall. p. 2
[21] G., DESSLER. (1998). ***Management, Leading People and Organizations in the 21st Century.*** Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, p. 282
[22] G., MILKOVICH y J., BOUDREAU. (1994). ***Human Resource Management.*** Irwin, Burr Ridge, I. p. 3.

- "La ARH es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de estos".[23]

3.2 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Según Lloyd L. Byars y Leslie W. Rue depende mucho del número de personas que exista en una empresa para decidir si es necesario el implementar un departamento de recursos humanos o dividir dichas funciones entre los gerentes y supervisores de línea. Si la empresa es grande habrá un departamento que solo se encargará de organizar y coordinar la contratación y entrenamiento, mantener registros del personal, actuar como enlace entre la empresa, los empleados y el gobierno, coordinar los programas de seguridad y asesorar a los gerentes de línea en los asuntos del personal. A pesar de que haya un área que solo se ocupe de las funciones arribas descritas hay que recordar que los gerentes y supervisores seguirán efectuando algunas funciones que los vinculan con el manejo del personal como el asesoramiento, entrenamiento y evaluación cotidiana de los empleados al igual que en actividades como selección y disciplina del personal.

El área de recursos humanos asesorará al resto de empleados y no tendrá autoridad sobre la gerencia de líneas, si se desea que las personas que cumplen funciones en este departamento sean eficaces debe haber una buena relación con el resto del personal considerando a dicho departamento como un lugar de recursos para ser utilizados por otras unidades dentro de la empresa.

---

[23] D., DE CENZO y S., ROBBINS. (1996). ***Human Resource Management.*** Jhon Wiley & Sons; Nueva York. p. 8.

Las funciones a desempeñar son:[24]

1. Determinar las necesidades de recursos humanos de la empresa

   También llamado como planeación de fuerza de trabajo el cuál empieza con una evaluación del personal actual de la empresa seguida por un pronóstico de los futuros requisitos que se necesitan en las próximas personas a ingresar a la institución basándose en los objetivos y planes de la compañía.

2. Reclutar y seleccionar el personal

   Consiste en buscar a personas que sean idóneas para los puestos vacantes, el grado de esfuerzo para el proceso de reclutamiento se determina de acuerdo al plan que se tiene para el personal y su propósito es el de escoger a las personas con mayores posibilidades de éxito en el puesto. El proceso de selección tiene éxito si se ha escogido a los candidatos idóneos sea personal actual de la empresa o por medio del reclutamiento.

3. Desarrollar empleados

   Ya que se ha escogido a la persona idónea para el puesto es necesario desarrollar sus capacidades y habilidades, con esto se busca mejorar el rendimiento presente y futuro de la empresa.

[24] LL., BYARS, L., RUE. (1983). ***Administración de Recursos Humanos, conceptos y aplicaciones. Funciones del departamento del personal.*** México.

4. Recompensa a empleados

   Se trata de reconocer logros y méritos mediante recompensas intrínsecas y extrínsecas.

   Intrínsecas: Es la satisfacción con el puesto y sus logros.

   Extrínsecas: Son tangibles como aumento de sueldo, beneficios adicionales y promociones.

5. Asesorar a empleados

   Tiene que ver con las actividades cotidianas del personal, se busca ayudar a los gerentes de línea a entender a sus colaboradores y a comunicarse con ellos, y a los empleados que tienen problemas personales o relacionados con el puesto.

6. Actuar como enlace con los sindicatos y entidades gubernamentales

   El departamento de recursos humanos actúa como enlace entre la empresa y los sindicatos teniendo una gran participación en negociaciones contractuales colectivas, manejo de acción disciplinaria, quejas, conflictos y enlaces entre la gerencia y entidades gubernamentales.

7. Otros asuntos del bienestar de los empleados

   Es la función más extensa pues incluye aspectos como la seguridad, salud y recreación de los empleados.

Un concepto diferente es el de Idalberto Chiavenato que en su libro de Gestión de Talento Humano ratifica que en las empresas cada jefe de área busca poner en práctica las cuatro funciones administrativas que son planear, organizar, dirigir y controlar, utilizando al recurso humano de la empresa con sus habilidades para así alcanzar metas y objetivos.

Son seis los procesos de la administración de los recursos humanos que se describen en el cuadro no 27.

Cuadro # 27

Los seis procesos de la administración de recursos humanos



Fuente: Gestión del Talento Humano por Idalberto Chiavenato
Elaborado por: Nathalye Bernal

María de los Ángeles Pino, María del Carmen Sánchez y María Luisa Pino en su libro de Recursos Humanos indican que el departamento de Recursos Humanos cumple con las siguientes funciones:[25]

1. Organización de personal
2. Planificación de Recursos Humanos

[25] M., PINO, M., PINO, M., SÁNCHEZ. (2008). ***Los recursos humanos en la empresa. Funciones del departamento de Recursos Humanos.*** España: Editex. p. 29

3. Reclutamiento y selección
4. Formación
5. Sistemas de comunicación interna
6. Administración de Recursos Humanos
7. Relaciones Laborales
8. Control de gestión

Con lo investigado se ha determinado que el departamento de recursos humanos cumple con las funciones de:

- Ayudar a la empresa a buscar a las personas idóneas para los puestos vacantes dentro de la Compañía para que con sus habilidades y talento permitan que la institución cumpla objetivos y metas que vayan de la mano con los objetivos del personal.

- Capacitar a los nuevos colaboradores para que pueda cumplir con sus funciones.

- Llevar un control sobre el desenvolvimiento del personal con la ayuda de sus superiores.

- Motivar al personal para mejorar su desenvolvimiento y hacerlos sentir cómodos en su lugar de trabajo.

- Tener los papeles del colaborador en norma y cumplir con las obligaciones que la ley manda.

En síntesis su función es de encargarse del Talento Humano y sus necesidades.

3.3 SISTEMAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Según Mario Bunge un sistema es "un objeto compuesto cuyos componentes se relacionan con al menos algún otro componente, puede ser material o conceptual".[26]

Los sistemas del departamento de recursos humanos son:

- Contratación y Empleo
- Capacitación y desarrollo
- Sueldos y Salarios
- Relaciones laborales

Los conceptos de cada uno de ellos son los siguientes:

- Contratación y Empleo

  El objetivo es el de encontrar a las personas que son idóneas para las vacantes disponibles dentro de una empresa, para ello es necesario determinar las cualidades que el colaborador que se va a encargar del puesto debe tener. No

[26] M., BUNGE. (1999). ***Diccionario de la filosofía.*** Siglo XXI, p. 196

es suficiente saber solo el número de personas que son necesarias y que hacen falta en la institución ya que cada puesto requiere de conocimientos, destrezas y habilidades diferentes. En esta situación se requiere de una eficaz planeación tomando en cuenta los requisitos que el puesto disponible amerita. Si se carece de descripciones y especificaciones del puesto la compañía no tendría un lineamiento claro del perfil necesario para la vacante de trabajo y las consecuencias podrían ser desastrosas.

- Capacitación y desarrollo

Después de realizar el proceso de contratación la empresa debe encargarse de la capacitación del nuevo personal con lo que se busca el ayudar a los colaboradores en el cumplimiento de los deberes y funciones que fueron especificadas en la descripción del puesto para que el personal cumpla con las responsabilidades que conlleva las nuevas actividades del área del trabajo donde a sido integrado.

- Sueldos y Salarios

Cada puesto de trabajo tiene designado un valor monetario, cuanto más significativos sean los deberes y las responsabilidades más valor tendrá el puesto. La remuneración depende de las funciones que cada persona desempeñe.

- Relaciones laborales

El motor de una empresa son las personas que son seres humanos que tienen sentimientos y no siempre mantienen el mismo carácter. No están exentos de problemas familiares, personales, económicos o de salud los cuáles afectan en el desempeño de su trabajo cotidiano. El departamento de recursos humanos debe motivarlos y proporcionar ayuda en este tipo de situaciones creando un ambiente de confianza, respeto y consideración buscando la manera de eliminar esas barreras que inhiben a su participación mediante una comunicación directa de doble vía que implique a las dos partes y proporcione ayuda mutua. La organización debe tratar a sus empleados con respeto ofreciéndoles medios para satisfacer sus necesidades personales y familiares.

3.4 SUBSISTEMAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Cada sistema esta compuesto por subsistemas que son todas las funciones que se desempeñaran en cada actividad del Departamento de Recursos Humanos que mantendrá en orden al personal de la empresa y permitirá satisfacer necesidades.

SISTEMA: Contratación y Empleo

SUBSISTEMA: Reclutamiento

Para el reclutamiento del personal es indispensable que el departamento de recursos humanos realice antes un análisis de puestos que es “el procedimiento para determinar las obligaciones de éstos y las características de la gente que se contratará

para cubrirlos".[27] Con el análisis se obtiene información que sirve para elaborar una descripción (es una lista de tareas) y especificación del puesto (una lista del tipo de persona que se debe contratar para ocupar la vacante), cuyo resultado conlleva a la siguiente información:

- Actividades laborales

  Recaba información sobre las actividades que se realizan dentro del puesto vacante, como hay que hacerlas, porque y cuando se realiza cada función.

- Conductas humanas

  Se especifica las conductas humanas que exige el trabajo con las que el colaborador debe cumplir.

- Máquinas, herramientas, equipos y auxiliares de trabajo

  Detalla las herramientas que se utilizan en el día a día que el colaborador debe manejar o al menos tener una noción de cómo hacerlo, los materiales necesarios, conocimientos necesarios y el servicio que se va a prestar.

- Estándar de desempeño

  Se puede obtener información de los niveles de calidad que se necesita en el puesto vacante.

[27] G., DESSLER. (2009). ***Administración de Recursos Humanos.*** Los fundamentos del análisis de puestos**.** México: Person. p. 126

- Contexto del puesto

  Brinda información acerca de las condiciones físicas que se necesitan para trabajar, el horario laboral, contexto social y organizacional.

- Requisitos humanos

  Conocimientos o habilidades relacionadas con el trabajo (estudio, capacitación, experiencia laboral) y los atributos personales necesarios (aptitudes, características físicas, intereses).

Una vez que se tiene el análisis del puesto se puede comenzar con el reclutamiento de posibles prospectos para el puesto, según varios autores el concepto de reclutamiento es:

a) Según John R. Schemerhorn es "un conjunto de actividades diseñadas para atraer candidatos calificados a una organización".[28]

b) Según Idalberto Chiavenato es ''un conjunto de técnicas y procedimientos que pretenden atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por la cuál la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que emprenden llenar".[29]

[28] J., SCHEMERHORN, JR. (1996). ***Management.*** Nueva York; John Wiley & Sons. p. 290
[29] I., CHIAVENATO. (1997). ***Recursos Humanos.*** Sao Paulo; Atlas. p. 205-206

c) Según Luis R. Gómez Mejía, David B. Balkin y Robert L. Candy es "el proceso de atraer a un conjunto de candidatos para un puesto particular. Debe anunciar la disponibilidad del puesto en el mercado y atraer a candidatos calificados para disputarlo. El mercado donde la organización busca a los candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos. En otras palabras, la organización debe buscar candidatos en su interior, en el exterior o ambos contextos".[30]

En síntesis reclutamiento significa buscar en el mercado personas interesadas en el trabajo disponible para luego entre todas escoger a la más apta que tenga las cualidades que se necesitan para el puesto de trabajo y que forme parte de la organización.

Lo fundamental en este proceso son las personas a las cuales se va atraer, el reclutamiento puede ser interno y externo, en el Cuadro No. 28 se determina las diferencias entre los distintos tipos de reclutamiento.

[30] L., GÓMEZ, D., BALKIN y R., CANDY. (1995). ***Managing Human Resources.*** Englewood Cliffs, NJ. p. 193

Cuadro # 28

Las diferencias entre el reclutamiento interno y el externo

RECLUTAMIENTO INTERNO	RECLUTAMIENTO EXTERNO
Los puestos vacantes los cubren trabajadores seleccionados y promovidos dentro de la organización.	Los puestos vacantes los cubren con candidatos externos que son seleccionados e ingresan a la organización.
Los candidatos salen de entre los cuadros de la propia organización.	Los candidatos son reclutados externamente en el mercado de los recursos humanos.
Los candidatos ya son conocidos por la organización, han pasado por pruebas de selección y programas de entrenamiento y su desempeño a sido evaluado.	Los candidatos son desconocidos para la organización y deben pasar por pruebas y ser evaluados mediante el proceso de selección.
Las oportunidades de mejor empleo se ofrecen a los trabajadores propios, quienes pueden subir a puestos mejores y desarrollar su carreraprofesional dentro de las organizaciones.	Las oportunidades de empleo son ofrecidas al mercado y esos candidatos pueden disputárselas.

Fuente: Gestión del Talento Humano por Idalberto Chiavenato
Elaborado por: Nathalye Bernal

El reclutamiento empieza cuando se publica una solicitud de personal que es información acerca del título del puesto, el departamento y algunos detalles más sobre la vacante. Seguido por determinar si dentro de la organización se encuentran disponibles los empleados calificados o si se debe recurrir a fuentes externas por los costos que acarrea el proceso. La empresa debe usar las fuentes y los métodos de reclutamiento más productivos que estén disponibles.

Las fuentes de reclutamiento son los espacios donde se localizan los candidatos calificados y los métodos de reclutamiento son los medios específicos que se utilizan para atraer a los empleados potenciales hacia la empresa y estos son:

1. Anuncios en diarios y revistas especializadas
2. Agencias de reclutamiento
3. Contactos con universidades y agrupaciones
4. Carteleras o anuncios en lugares visibles
5. Presentación de candidatos por indicación de trabajadores
6. Consulta a los archivos de candidatos
7. Reclutamiento virtual
8. Banco de datos de candidatos o banco de talentos

Utilizando estos métodos se tendrá ya un cierto número de personas interesadas en la vacante a las cuales hay que tamizar, entrevistar y encaminar al proceso de selección.

SISTEMA: Contratación y Empleo

SUBSISTEMA: Selección

Según varios autores la selección es:

a) Según David A. Cenzo y Stephen P. Robbins es ‘’el proceso de escoger al mejor candidato para un puesto”.[31]

b) Según John M. Ivancevich es “el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado”.[32]

[31] D., DE CENZO y S., ROBBINS. (1996). ***Op. Cit.***p. 171
[32] J., IVANCEVICH. (1996). ***Human Resource Management.*** Richard D. Irwin; Nueva York. P. 777

c) Según George T. Milkovish y John W. Boudreau es “la obtención y el uso de información sobre los candidatos reclutados del exterior para decidir a cuál de ellos se le presentará una oferta de empleo”.[33]

Hay que recalcar que es un filtro que solo permite ingresar a las personas que cuentan con las características deseadas por la empresa este proceso pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano así como la eficacia de la organización.

El proceso de selección comienza con una entrevista preliminar donde los aspirantes llenan una solicitud de empleo de la empresa o hacen la entrega de un curriculum, posterior pasan a una serie de pruebas de selección, algunas entrevistas de empleo la cuál incluye verificación de antecedentes y referencias. El candidato que obtuvo éxito en este proceso recibirá el empleo.

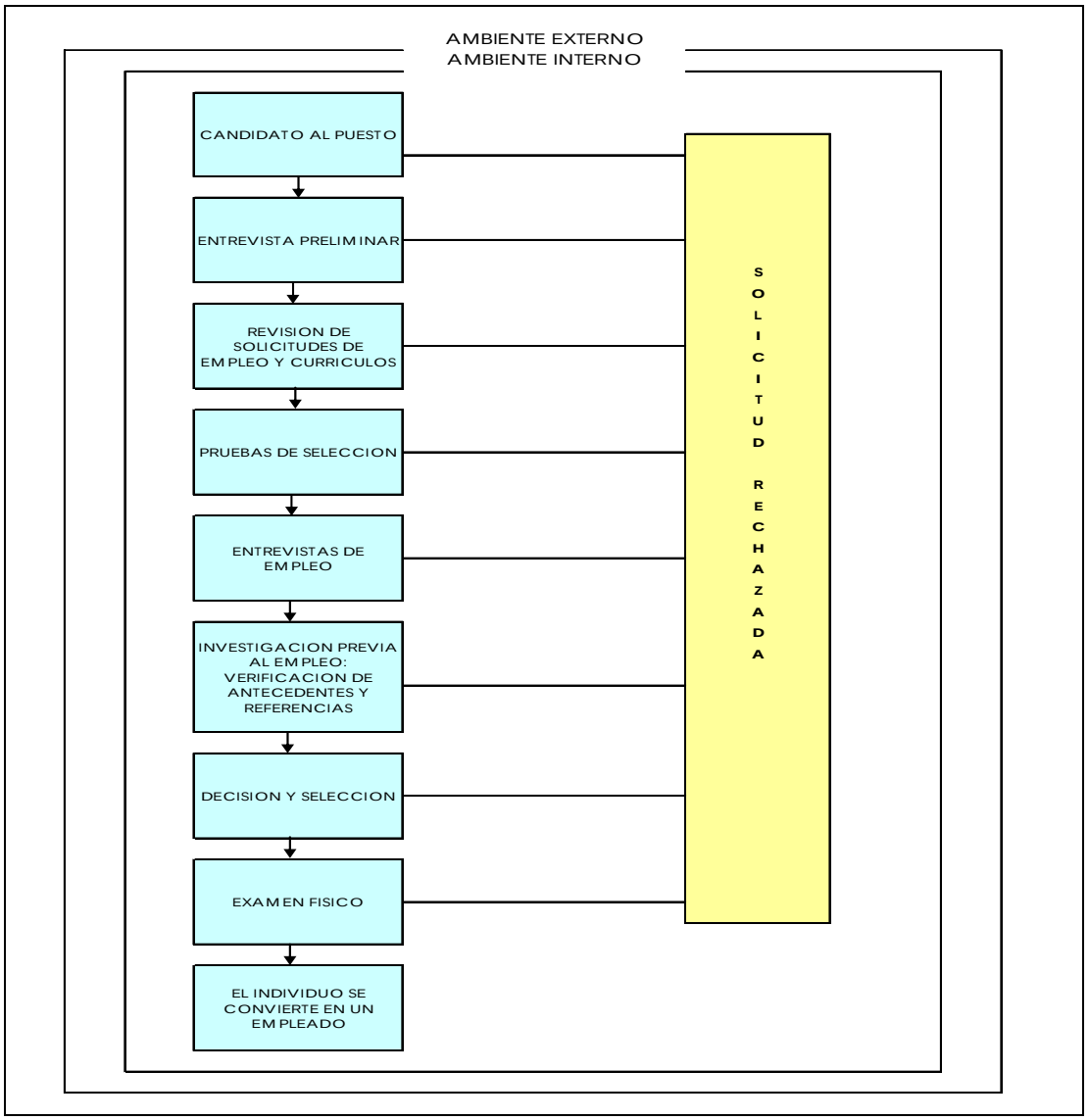
Hay que recalcar que en cualquier momento de la selección el candidato puede ser rechazado.

En el Cuadro no 29 se puede observar un proceso de selección esto puede variar dependiendo de cada empresa.

[33] G., MILKOVISH y J., BOUDREAU. (1994). ***Human Resource Management.*** Richard D. Irwin; Burr Ridge III. p. 333.

Cuadro # 29

El proceso de selección



Fuente: Administración de Recursos Humanos
Elaborado por: R. Wayne Mondy

Los conceptos de cada proceso son los siguientes:

- Entrevista preliminar:

  Es el primer paso a dar para el proceso de selección. El objetivo de la entrevista es eliminar a los aspirantes que no reúnan los requisitos para el

puesto. Aquí se hacen todas las preguntas necesarias ya que la vacante puede necesitar de alguna cualidad específica por ejemplo un título, una ingeniería, etc. Si el candidato no la posee el continuar con el proceso sería una pérdida de tiempo tanto como para el postulante y la empresa. La entrevista preliminar puede ser beneficiosa ya que si un postulante no tiene las cualidades para el puesto se podría dirigir al empleado en prospecto a otra posición con esto la empresa no solamente ayuda a forjar la buena voluntad de la empresa, sino que también maximiza la eficacia del reclutamiento y la selección.

Una técnica económica que existe para realizar entrevistas es por medio del teléfono, esta herramienta es de gran ayuda al inicio del proceso ya que con ello se puede reducir el número de candidatos antes de la entrevista preliminar pero elimina la información visual que se necesita para evaluar a una persona de manera más completa, generalmente se la utiliza para intercambiar información con candidatos que se encuentran en distintas localidades.

- Revisión de solicitudes de empleos y currículos:

Las empresas antes o después de la entrevista preliminar solicitan a los aspirantes que llenen una solicitud de empleo en la cuál se evalúa si entre la persona y el puesto hay relación. Las solicitudes de empleo tienen información esencial en un estándar personalizado que les permitirá conocer más a fondo a los participantes e investigar acerca de ellos, no todas las instituciones utilizan las solicitudes de empleo solo basta con el currículum que es ‘’un resumen

dirigido a metas que describe la experiencia, formación académica y capacitación de un individuo.[34]

- Pruebas de Selección:

Son pruebas que evalúan factores como aptitudes, personalidad, habilidades y motivación de los empleados potenciales, permiten elegir candidatos que estén de acuerdo a las necesidades del puesto y que posiblemente se ajusten a la cultura que existen en la organización.

Las pruebas deben basarse en normas sólidas, ser estandarizadas, objetivas, confiables y válidas.

Hay varios tipos de pruebas que son:[35]

1. Pruebas de validación

Son tres los enfoques para validar las pruebas de selección:

- Validez relacionada con el criterio

Método de validación de pruebas que compara los puntajes obtenidos en las pruebas de selección con algún aspecto del desempeño del trabajo determinado, por ejemplo, a través de la evaluación del desempeño.

[34] R., WAYNE MONDY (2010). ***Administración de Recursos Humanos.*** México: Pearson. p. 163
[35] Ibídem. p. 170

- Validez del contenido

  Método de validación de pruebas a través del cual una persona ejecuta ciertas tareas que realmente se requieren para el puesto, o resuelve una prueba escrita que mide el conocimiento relevante para realizar el trabajo.

- Validez del constructor

  Método de validación de pruebas que determina si una prueba mide rasgos que el análisis de puestos considera importantes para la realización de un trabajo.

2. Pruebas de empleo

- De aptitud cognitivas

  Determinan habilidades generales de razonamiento, memorización, vocabulario, fluidez verbal y habilidades numéricas.

- De habilidades psicomotrices

  Miden la fuerza, la coordinación y la destreza.

- De conocimiento del puesto

  Miden los conocimientos de un candidato en relación con los deberes del puesto que pretende ocupar. Esta prueba se realiza con base de los datos obtenidos por el análisis de puestos.

- De muestras de trabajo

  Requieren que el candidato ejecute un conjunto de tareas que son representativas de un puesto.

- De interés vocacional

  Indican la ocupación en la cual una persona está más interesada y en la que probablemente se sentirá satisfecha, estas pruebas pueden aplicarse en la selección del personal pero han sido más útiles en la consejería y orientación vocacional.

- De personalidad

  Miden rasgos y temperamentos. Exploran áreas más sutiles como el liderazgo, trabajo en equipo y asertividad.

3. Pruebas en línea

Hoy en día las organizaciones utilizan el Internet para someter a prueba las diversas habilidades que se requieren en los candidatos. Las empresas pueden diseñar sus pruebas y someterlas en línea dentro la empresa o usar fuentes externas.

4. Centros de evaluación

Es una técnica de selección donde los participantes deben realizar actividades similares a las que podrían encontrar en un puesto de trabajo real. Las personas encargadas los evalúan un cierto tiempo bajo observación y pueden participar en las actividades. Aquí se miden las habilidades de los participantes, toma de decisiones y delegación de responsabilidades.

- Entrevistas de empleo:

Una entrevista de empleo es una conversación en la cuál se intercambia información. Las personas que han llegado a este punto son sobrevivientes pues han pasado por varios pasos que comprende una entrevista preliminar, revisión de las solicitudes de empleos y pruebas de selección. Para llegar a este punto los participantes causaron impresión y obtuvieron los mejores puntajes en las pruebas.

A pesar de que se conoce acerca de los finalistas aún se necesita información adicional para saber si el individuo está dispuesto a trabajar y adaptarse a una organización en particular.

Antes de realizar la entrevista la persona a cargo tiene que revisar la hoja de vida o solicitud de empleo de la persona a la cuál va a entrevistar.

Es fundamental que al comenzar se recalque el puesto al que se aplica recordando las funciones a desempeñar en el posible trabajo. Una vez de haber establecido confianza se indaga más información trayendo a conversación los siguientes puntos:

- Experiencia laboral.
- Logros académicos.
- Habilidades Interpersonales.
- Cualidades personales.

La información obtenida en la entrevista servirá para tomar una decisión.

- Investigación previa al empleo: Verificación de antecedentes y referencias.

Con la solicitud de empleo o la hoja de vida se debe proceder a investigar los antecedentes de los candidatos. Esto se realiza para verificar que todo sea cierto y el participante realmente tenga la experiencia que indica.

- Decisión de Selección

Con toda la información obtenida el jefe de área o administrador debe tomar la decisión sobre la persona a la cual se va a contratar basándose en todos los procedimientos por los cuales han pasado los candidatos finalistas lo que quiere decir que estas personas tienen la cualidades que la empresa necesita para que se desenvuelva en una determinada área en un puesto vacante.

Hay que notificar a la persona que fue aceptada para el puesto y a las que fueron rechazadas esto como una acción de cortesía y buenas relaciones públicas.

SISTEMA: Capacitación y Desarrollo

SUBSISTEMA: Inducción

El cuidadoso proceso de selección no garantiza que el desempeño del nuevo empleado será eficaz, una persona no puede desempeñar una tarea laboral si no saben que hacer y como hacerlo por esta razón se da la inducción a los empleados que es un ‘’procedimiento en el que a los nuevos empleados se les proporciona información básica sobre los antecedentes de la empresa”. [36]

Este proceso tiene 4 objetivos por alcanzar y son:

1. El nuevo empleado debe sentirse bien recibido y cómodo.

[36] G., DESSLER. (2009). ***Inducción de los empleados.*** México: Pearson. p. 292

2. Tiene que adquirir una comprensión general sobre la organización, así como las políticas y procedimientos.

3. Tener en claro lo que se espera en términos de su trabajo y conducta.

4. Iniciar el proceso de conocer la manera en que la empresa actúa y hace las cosas.

Depende de cada empresa el tiempo que se empleará para la inducción del nuevo colaborador, en pequeñas empresas la persona que comienza es el encargado del departamento de recursos humanos que informa al nuevo personal sobre temas como horarios de trabajo, prestaciones y vacaciones. El siguiente paso es dirigirlo con su nuevo supervisor quién se encargará de explicar como está organizado el departamento, presentarlo con sus nuevos colegas, familiarizarlo con el centro de trabajo y en especial ayudarlo a disminuir las presiones del primer día.

Un proceso de inducción comprende de información sobre las prestaciones para los empleados, políticas de personal, la rutina diaria, la organización, operaciones de la empresa, medidas, normas de seguridad y una visita a las instalaciones.

Sería importante que estos temas se abarquen en un manual para los empleados.

SISTEMA: Capacitación y Desarrollo

SUBSISTEMA: Capacitación

El concepto de capacitación es:

1. Según Samuel C. Certo ‘’es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en el trabajo”.[37]

2. Según Gary Dessler ‘’es el proceso de enseñar a los nuevos empleados las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo”.[38]

3. Según John M. Ivancevich ‘’es el proceso de modificar, sistemáticamente, el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización. La capacitación se relaciona con las habilidades y las capacidades que exige actualmente el puesto. Su orientación pretende ayudar a los empleados a utilizar sus principales habilidades y capacidades para poder alcanzar el éxito”.[39]

4. Según Idalberto Chiavenato ‘’es el proceso educativo de corto plazo, que se aplica de manera sistemática y organizada, que permite a las personas aprender conocimientos, actitudes y competencias en función de objetivos definidos previamente”.[40]

---

[37] SAMUEL C. CERTO. (1994). ***Moderm Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment.*** Boston: Allyn & Bacon. p. 274

[38] G., DESSLER. (1997). ***Human Resource Management.*** NJ: Prentice- Hall. p. 248

[39] J., IVANCEVICH. (1995). ***Human Resource Management.*** Nueva York: Richard D. Irwin. p. 423

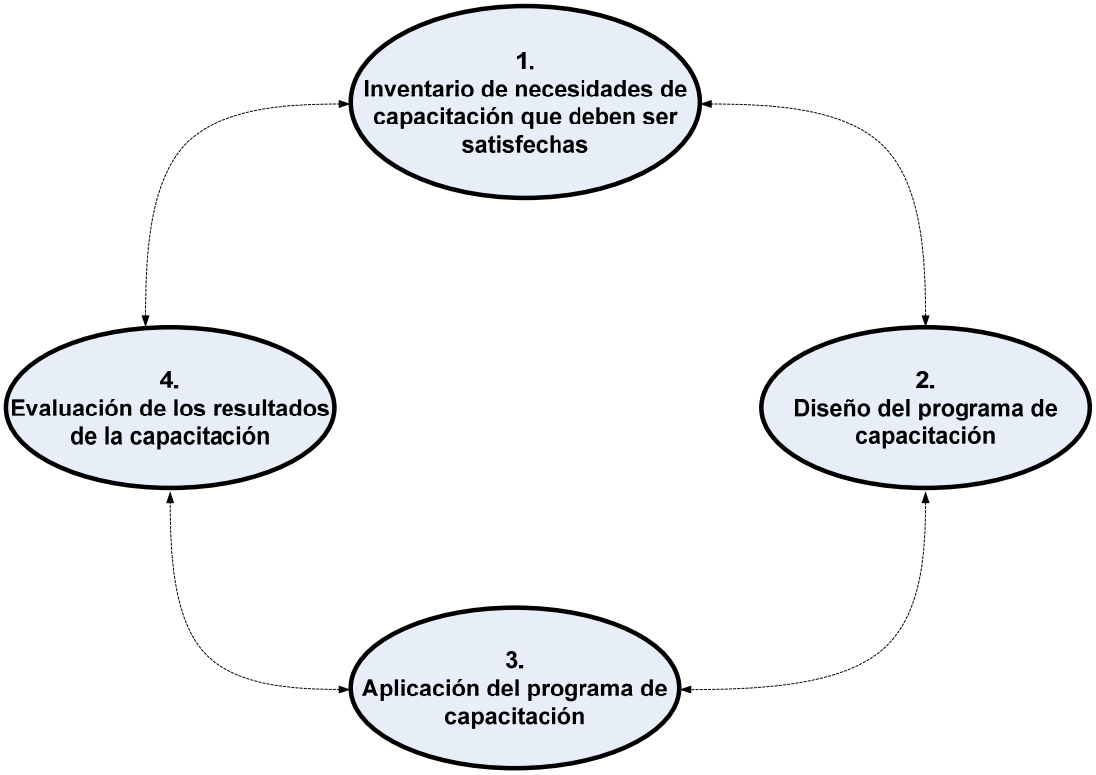
[40] I., CHIAVENATO. (1996). ***Recursos Humanos: O Capital Humano.*** São Paulo: Atlas. p. 495

Este proceso permite que las personas adquieran nuevos conocimientos lo cual busca que los empleados sean más productivas, creativos, innovadores y que contribuyan de una mejor manera a los objetivos de la institución.

Hay cuatro tipos de cambios de comportamiento derivados de la capacitación que se detalla en el gráfico No. 29.

Gráfico # 29

Tipos de cambios del comportamiento en razón de la capacitación



Fuente: Gestión del Talento Humano
Elaborado por: Idalberto Chiavenato.

Los comportamientos descritos en el cuadro No 29 son los pasos que una empresa sigue cuando se da un proceso de capacitación.

1. El diagnóstico que consiste en realizar un inventario de las necesidades o carencias de capacitación que tienen que ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.

2. El diseño que consiste en preparar el programa de capacitación para atender a las necesidades que se diagnosticaron.

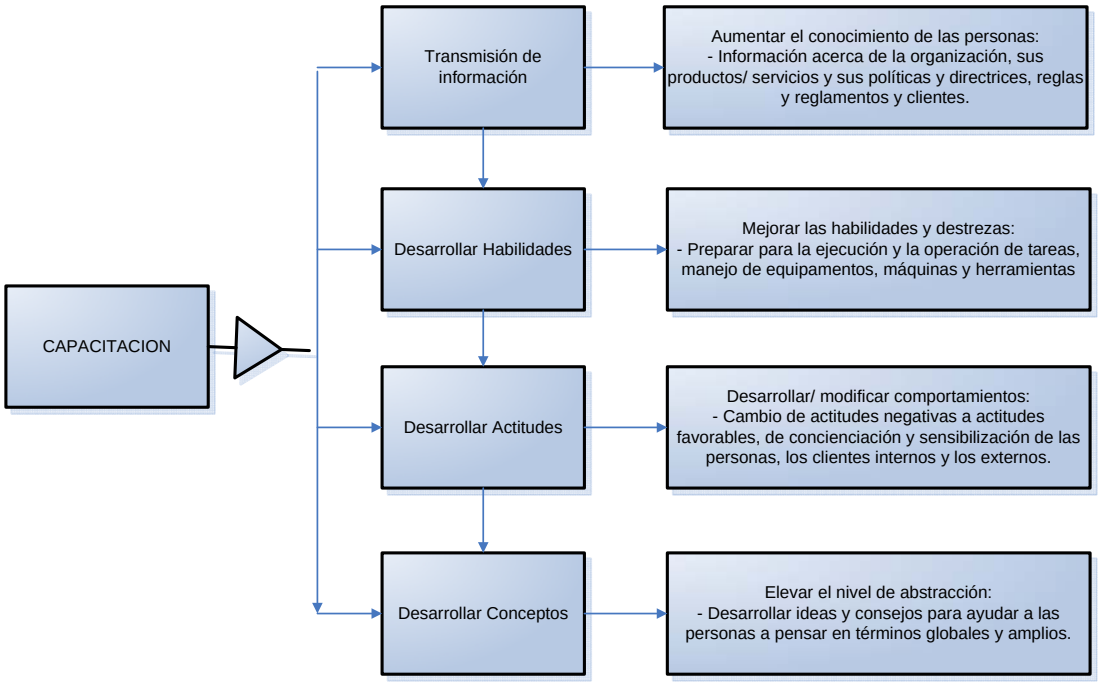
3. Seguido por la implantación que es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.

4. La evaluación consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

Estos 4 puntos son los pasos que se siguen dentro de un proceso de selección. Las etapas del proceso de selección son las que se detallan en el cuadro No 30.

Cuadro # 30

Las cuatro etapas del proceso de capacitación.

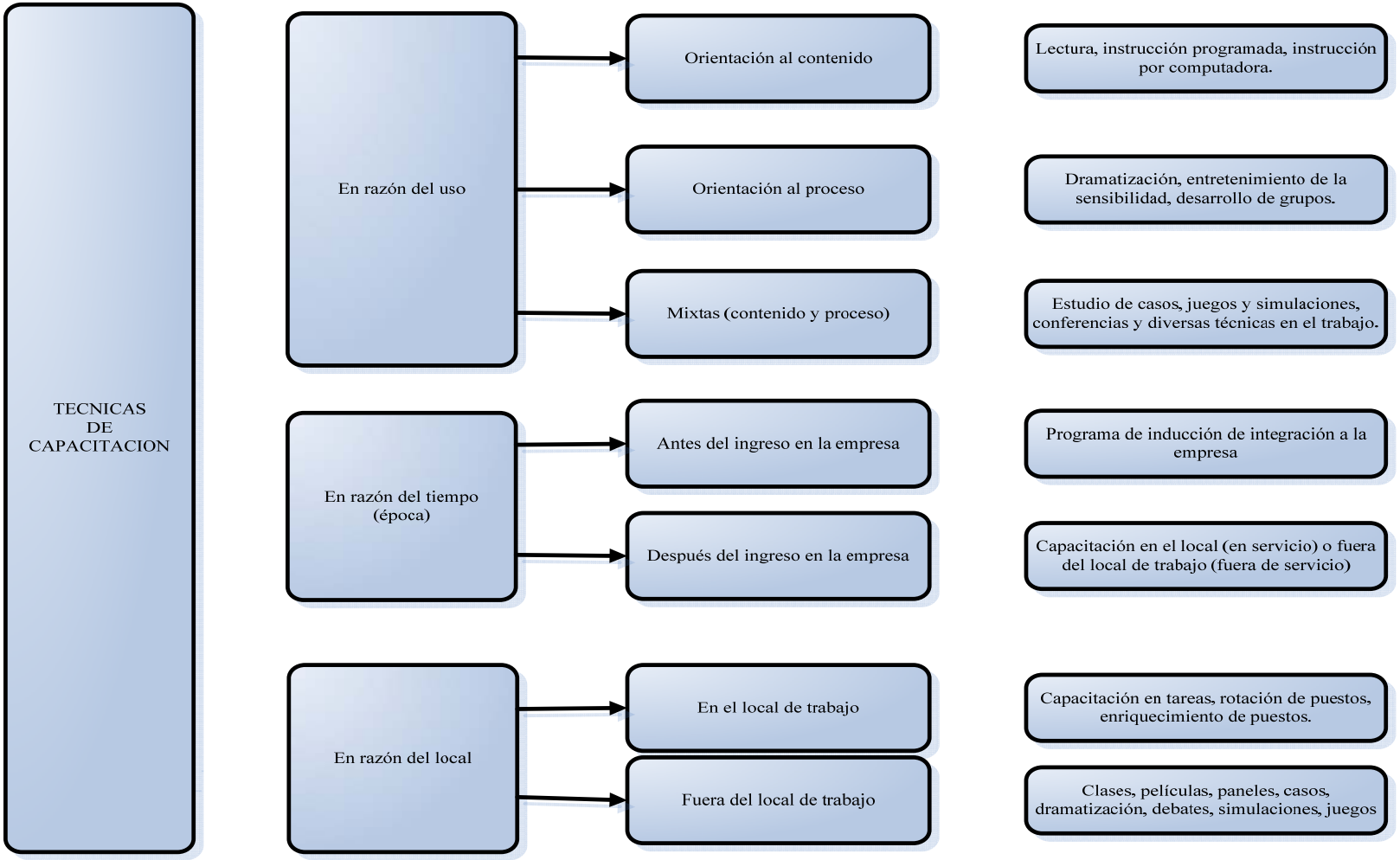


Fuente: Gestión del Talento Humano
Elaborado por: Idalberto Chiavenato.

Para realizar el proceso de selección hay varias técnicas que se pueden utilizar que se detallan en el Cuadro No 31 que son en razón del uso, en razón del tiempo y en razón del local.

Cuadro # 31

Técnicas de capacitación



Fuente: Gestión del Talento Humano
Elaborado por: Idalberto Chiavenato.

SISTEMA: Capacitación y Desarrollo

SUBSISTEMA: Desarrollo Gerencial

Las organizaciones buscan cumplir los objetivos que se han propuesto para ello necesitan de la ayuda del personal el cual debe adoptar otra postura, ser innovador, eficiente, productivo, generar ganancias para la empresa. En fin se busca un desarrollo mutuo para ambas partes donde todos salgan beneficiados.

La capacitación busca una mejora individual pero esto no es suficiente para satisfacer las necesidades de la organización en un mundo que constantemente está en cambio.

La diferencia entre desarrollo y capacitación es que el desarrollo se enfoca en los puestos que el empleado ocupará en el futuro en la organización y en las nuevas habilidades que requerirá dicho puesto esto se relaciona más con la educación y orientación hacia el futuro. La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y competencias que la vacante requiere.

Hay varias técnicas que permiten que el empleado desarrolle las habilidades personales dentro de la organización y son:

1. La rotación de puestos

   Consiste en que los empleados de una organización pasen por varios puestos de trabajo con la finalidad de obtener conocimientos, habilidades y capacidades. Hay dos tipos de rotación la horizontal y vertical.

La rotación vertical es cuando una persona es ascendida a un puesto más complejo mientras que la horizontal es una transferencia lateral a corto plazo que busca que la persona adquiera conocimientos y experiencias de igual complejidad.

2. Puestos de asesoría

A la persona que tiene un gran potencial se le da la oportunidad de trabajar por un tiempo en diferentes áreas de la empresa bajo la supervisión de un gerente exitoso. Participa en equipos de asesoría directa desempeñando varios tipos de funciones.

3. Aprendizaje práctico

Es una técnica de capacitación que permite al empleado dedicarse de tiempo completo al análisis y resolución de problemas de proyectos o de ciertos departamentos.

4. Asignación de comisiones

Es brindar la oportunidad al trabajador de participar en comisiones de trabajo donde participa en la toma de decisiones, observación e investigación de problemas específicos de la empresa.

Se le permite estar en contacto con otros miembros de la institución, ampliar su comprensión y gozar de más oportunidades de crecimiento.

5. Participación en cursos y seminarios externos

   Es una capacitación en el ámbito analítico y conceptual que permite adquirir nuevos conocimientos mediante cursos, clases o seminarios.

   Hoy en día es posible utilizar la tecnología para ahorrar recursos a la empresa y capacitarse mediante videoconferencias. La persona que dicta el seminario puede estar en otro país pero mediante esta técnica no es necesario un viaje a donde el está para poder participar y estar presente.

6. Ejercicios de simulación

   Estos ejercicios incluyen casos, juegos de empresa y simulación de funciones donde los participantes pueden diagnosticar problemas reales, analizar causas y plantear soluciones.

   Esto genera una discusión entre las personas vinculadas y brinda oportunidades para que defiendan sus opiniones. La actividad crea un ambiente similar a las situaciones que suelen darse en la compañía pero sin los elevados costos que implicaría el que realmente suceda.

7. Capacitación fuera de la empresa

   Este tipo de capacitación las dan personas especializadas en el entrenamiento y desarrollo que ofrecen esquemas integrados, el objetivo es que los trabajadores

obtengan nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos que no existen dentro de la organización.

8. Estudio de casos

Es la descripción escrita de un problema que puede presentarse dentro de la empresa. El objetivo es el de analizar el caso y resolverlo planteando alternativas para su solución. Con esto se desarrolla las habilidades para el análisis, la comunicación y persuasión.

9. Juegos de empresas

Es un juego donde los trabajadores compiten entre si y toman decisiones computarizadas en situaciones de la empresa.

10. Coaching

‘’El administrador puede representar varias funciones integradas, como líder renovador, preparador, orientador e impulsor, para convertirse en un coach. El coaching se refiere al conjunto de todas esas facetas”.[41]

Con estas técnicas se puede mejorar el desempeño del empleado con impartición de conocimientos, cambio de actitudes o mejora de habilidades.

[41] L., GREINER. (1967). ***Patterns of Organizational Change.*** Hardvard Business Review. vol.45

El desarrollo de la persona está vinculado con el desarrollo de la carrera que es “una secuencia de puestos que una persona ocupa a lo largo de su vida. La carrera presupone un desarrollo profesional gradual y la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos”.[42]

El mismo se da cuando en la empresa se logra integrar el proceso de desarrollo con la evaluación del desempeño, la capacitación y planificación de la administración de las personas.

Las principales herramientas que se utilizan para desarrollar la carrera son:

1. Los centros de evaluación

   A los candidatos se les entrevista nuevamente, se realizan simulaciones, y juegos de empresas para realizar una realimentación sobre las fuerzas, debilidades y habilidades de los participantes las cuáles ayudan a desarrollar objetivos junto con un plan de carrera adecuado y realista.

2. Las pruebas psicológicas

   Son necesarias para comprender intereses, competencias y habilidades.

[42] I., CHIAVENATO. (2009). ***Gestión del Talento Humano.*** McGraw Hill. p. 418

3. La evaluación del desempeño

   Es una fuente importante de información que sirve para elegir a los posibles candidatos.

4. Las proyecciones de las promociones

   Las personas encargadas de su área hacen un análisis sobre el avance del desempeño de sus subordinados. Esto ayuda a identificar a las personas con potencial y ayudarlos a mejorar sus conocimientos y experiencias.

5. La planificación de la sucesión

   Consiste en preparar a las personas para ocupar puestos más complejos a medida que se van desocupando.

   Todas las técnicas vistas buscan mejorar el desarrollo de la empresa como el del personal. Cada vez más hay nuevas técnicas y métodos.

SISTEMA: Sueldos y Salarios (Recompensar a las personas)

SUBSISTEMA: Remuneración

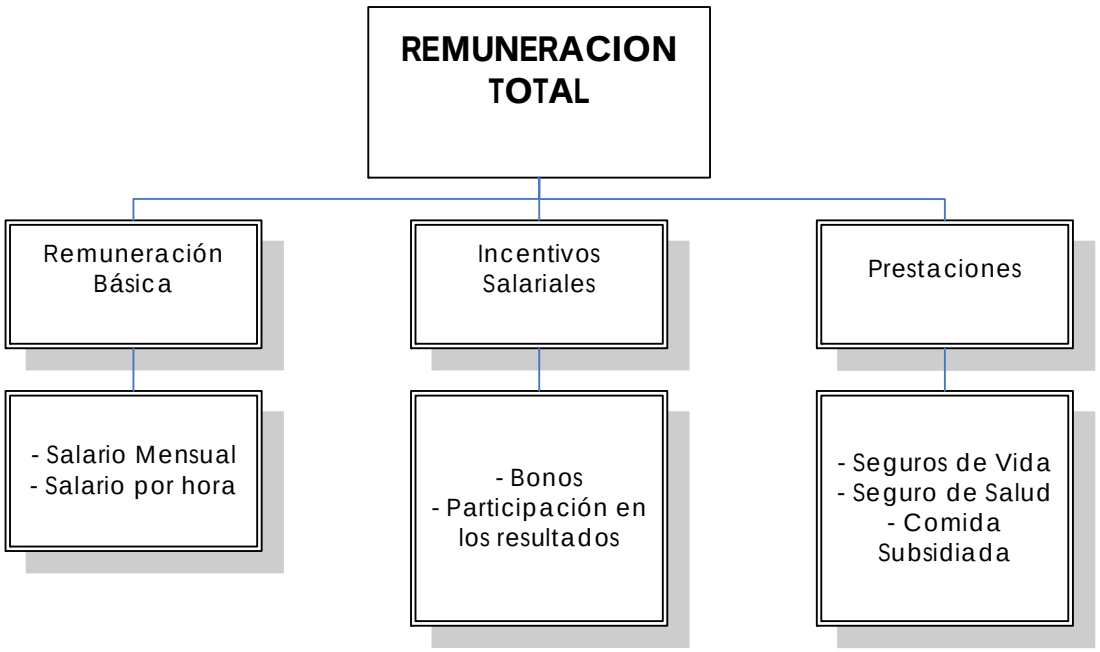
La remuneración es el valor económico que la persona que trabaja dentro de una organización recibe por prestar sus servicios.

También se lo llama remuneración total que es “el pago monetario que el trabajador recibe por vender su fuerza de trabajo’’.[43]

La remuneración total tiene 3 componentes los cuales se detallan en el Cuadro No. 32.

Cuadro # 32

Los tres componentes de la remuneración total



Fuente: Gestión del Talento Humano
Elaborado por: Idalberto Chiavenato.

La remuneración básica es el valor que el empleado recibe fijo mes a mes. El segundo componente son los incentivos laborables que es una recompensa para los trabajadores que tienen un buen desempeño y resultados. El tercer componente son las prestaciones que son beneficios adicionales que la empresa otorga como un seguro de vida, de salud, alimentación y uniformes.

[43] P., SANDRONI. (1989). ***Diccionario de Economía.*** Best Seller: Sao Pablo. p. 280.

Las empresas deberían crear planes de remuneración con suma atención ya que ‘’sus efectos y consecuencias tienen gran impacto en las personas y en el desempeño de la organización’’.[44] Se presentan dos desafíos principales:

- Debe ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos estratégicos.
- Debe moldear y ceñir las características únicas de la organización y de su entorno.

Son algunos criterios que se utilizan para preparar el plan de remuneración:

1. Equilibrio interno frente a equilibrio externo

   El salario que se entregue a los empleados debe ser un valor justo en comparación con lo que reciben los colaboradores de otras organizaciones del mismo ramo. La remuneración básica pesa más que los incentivos salariales y prestaciones, con lo que respecta a la equidad interna un empleado no cesa de comparar lo que aporta a la organización contra lo que el recibe en valor monetario por las actividades que desenvuelve y aún más cuando un compañero que desempeña las mismas actividades recibe un mayor salario, en este caso hay un empleado insatisfecho que no dará todo de si por la institución. Es por eso que es necesaria una equidad interna en los salarios de la institución en las áreas de trabajo.

[44] M., WALLACE. (1991). ***Sustaining Succes with Alternative Rewards.*** Prentice Hall; Nueva York.

También existe la equidad externa que busca alinear los salarios de la institución con los del mercado de trabajo. La equidad interna y externa deben estar equilibradas para mantener la consistencia de su estructura salarial.

2. Remuneración fija o remuneración variable

La remuneración fija es el pago de salarios mensuales o por horas. Las remuneraciones variables se dan en cargos altos como presidentes y directores, esto se mide en función de los resultados de las operaciones, también con los vendedores se utiliza este tipo de remuneración, el valor del salario se lo determina de acuerdo a las ventas realizadas en el mes.

3. Desempeño o antigüedad en la Compañía

La remuneración es un factor clave para el desempeño del colaborador y puede aumentar de acuerdo a su desenvolvimiento individual, grupal o por antigüedad en la empresa. Cuando un salario es medido por producción es que de por medio está que tan bien se desenvuelve en sus actividades, mientras mejor sea más reconocimiento económico tendrá.

En ciertas empresas se ofrece un incremento de porcentaje al sueldo por los años que ha trabajado el colaborador en la empresa.

4. Remuneración del puesto o remuneración de la persona

   Un salario se fija de acuerdo al puesto y a como el mismo contribuye al crecimiento de la empresa, a los valores de la organización y en especial como las competencias de las personas permiten llegar a los objetivos planteados. El puesto es la unidad de análisis para determinar la estructura salarial.

   Una unidad de trabajo funciona bien cuando la tecnología es estable la rotación de personal baja, cuando la persona encargada del puesto recibe entrenamiento intensivo para aprender las tareas y lo más importante es que la persona esté interesada en crecer y hacer carrera.

   El valor del salario aumenta cuando la persona adquiere capacidad para realizar más actividades con éxito.

5. Igualitarismo o elitismo

   El igualitarismo es cuando dentro de un mismo sistema de remuneración está el mayor número posible de colaboradores mientras que el elitismo es cuando se establecen diversos planes de sueldos en razón de los niveles jerárquicos.

   Las empresas pequeñas, bien establecidas en el mercado y con poca competencia utilizan el elitismo. La tendencia actual busca regirse bajo el igualitarismo lo cuál proporciona flexibilidad y una mayor relación entre subordinados y gerentes logrando una mayor cooperación entre colaboradores.

6. Remuneración abierta o confidencial

Hay dos opciones que en la empresa los empleados tengan acceso abierto a la información sobre la remuneración de otros colegas y sobre como se toman las decisiones salariales (remuneración abierta) y que se impida que esta información sea accesible para ellos (remuneración confidencial).

En el salario confidencial las personas sienten que están peor recompensadas de lo que ocurre en realidad y los gerentes deben tomar medidas para que no haya fuga de información mientras que el salario abierto tiene dos ventajas:

a. Obliga a los gerentes a defender públicamente sus decisiones, impone un costo mayor por una decisión equivocada y lleva a los gerentes a ser menos innovadores.

b. Tiene más éxito en las organizaciones donde existe una gran organización donde existe una gran participación de los trabajadores y una cultura igualitaria que propicia la confianza y el compromiso.

SISTEMA: Sueldos y Salarios (Recompensar a las personas)

SUBSISTEMA: Programa de Incentivos

Para que el colaborador se sienta motivado y desempeñé al máximo sus funciones y obligaciones dentro de la empresa es necesario incentivarlos. No es suficiente el sueldo fijo eso los mantiene tranquilos pero las personas anhelan recibir más y las

empresas deben ofrecerles algo adicional a su remuneración mensual además de otros beneficios que les brinden seguridad laboral, un crecimiento adicional y reconocimiento por su desempeño.

Esto se puede dar creando un sistema de recompensas para reforzar el rendimiento de los empleados dentro de la institución.

Una recompensa es "una gratificación, tangible o intangible, a cambio de la cual las personas asumen su membresía en la organización (decisión de participar) y, una vez en ella, aportan su tiempo, su esfuerzo y otros recursos personales (decisión de desempeño) ''[45]

Lo que significa que las personas y la organización realizan un intercambio haciendo el empleado una aportación y la empresa a cambio de ello brinda un incentivo o una gratificación.

Para ambas partes el aporte es una inversión ya que a la final habrá un rendimiento que a todos beneficiará y mantendrá feliz.

Algunos ejemplos de programas de incentivos son:

1. Plan de bono anual
2. Distribución de acciones entre los trabajadores
3. Opción de compra de acciones de la Compañía
4. Remuneración por competencias

[45] D., MCGREGOR. (1971). ***Lado humano de la empresa.*** Fundación Getulio Vargas; Río. p. 196

Hay que tomar en cuenta que los planes de incentivos se vuelven interesantes cuando.

- Los resultados pueden medirse con facilidad.
- Hay una relación entre el esfuerzo realizado por los colaboradores y el resultado obtenido.
- La calidad es menos importante que la cantidad.

Para que esto suceda es debe cumplir con lo siguiente:

- Los esfuerzos y las recompensas deben estar directamente relacionados.
- Las recompensas deben ser fáciles de calcular y comprensible para el personal.
- Se debe formular parámetros eficaces.
- Hay que garantizar los parámetros.
- El plan de incentivo debe tener apoyo por parte de los dirigentes y organización.

La finalidad de un plan de incentivos es el de incrementar resultados, la creatividad, innovación, el espíritu y la iniciativa del personal haciéndolos sentir que si se

esfuerzan podrán crecer y obtener más ganancias y sobretodo ayudar a la organización a fortalecerse, esto a futuro abrirá más puertas para su crecimiento personal.

SISTEMA: Sueldos y Salarios (Recompensar a las personas)

SUBSISTEMA: Prestaciones y Servicios

Las prestaciones son:

1. Según Gary Dessler son "pagos económicos indirectos que se ofrecen a los trabajadores e incluyen la salud y la seguridad, las vacaciones, pensiones, las becas para educación, los descuentos en productos de la Compañía"[46].

2. Según Idalberto Chiavenato son ''facilidades, comodidades, beneficios y servicios sociales que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones''.[47]

3. Según David A. de Cenzo y Stephen P. Robbins son ''recompensas extramonetarias, que se otorgan por el hecho de pertenecer a la organización y tienen por objeto atraer y retener a los empleados''.[48]

Las prestaciones y servicios son bonificaciones extras que no están incluidas dentro de la remuneración fija mensual. Buscan ayudar al empleado para que dichos rubros

[46] G., DESSLER. (1997). ***Human Resource Management.*** Prentice-Hall; NJ. p. 503
[47] I., CHIAVENATO. (1997). ***Paso Decisivo para la Administración Participativa.*** Makron Books: Sao Paulo. p. 236.
[48] D., DE CENZO y S., ROBBINS. (1996). ***Op. Cit.*** p. 382

no salgan directamente de su sueldo y a su vez su objetivo principal es que sea atractivo para retener sus talentos.

El origen y el desarrollo de los planes de prestaciones sociales se deben a las causas siguientes:[49]

1. La competencia entre las organizaciones que se disputan a los talentos humanos, sea para atraerlos o retenerlos.

2. Una nueva actitud de las personas respecto a las prestaciones sociales.

3. Las exigencias de los sindicatos y la incidencia de los planes de prestaciones en la negociación de los contratos colectivos de trabajo.

4. Las exigencias de la legislación laboral y de la previsión social.

5. Los impuestos gravados a las organizaciones, mismos que ahora son una forma lícita de deducción de sus obligaciones tributarias.

6. La necesidad de contribuir al bienestar de los empleados y de la comunidad.

Hay varios tipos de prestaciones sociales y son las que se detallan en el cuadro No 33, 34 y 35.

[49] I., CHIAVENATO. ***Gerenciando Personas.*** p. 237.

Cuadro # 33

Tipos de prestaciones sociales

En razón de su obligatoriedad legal	**Prestaciones de Ley**	**Prestaciones Espontáneas**	
	Vacaciones	Gratificaciones	Préstamos
	Jubilación	Comidad Subsidiadas	Seguro de Asistencia Médica
	Ayuda por enfermedad	Transporte Subsidiado	Capacitación
	Maternidad		

Fuente: Gestión del Talento Humano
Elaborado por: Nathalye Bernal.

Como se observa en el cuadro No 33 hay prestaciones en razón de su obligatoriedad legal que se dividen en dos y son las de ley y espontáneas. Las obligaciones de ley son las que exige la legislación laboral, algunas son pagadas por la empresa y otras por dependencias gubernamentales en el caso del Ecuador el IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social). Las prestaciones espontáneas no son exigidas por la ley y se dan por generosidad de las empresas.

Cuadro # 34

Tipos de prestaciones sociales

En razón de su naturaleza	**Prestaciones Monetarias**	**Prestaciones Extramonetarias**	
	Vacaciones	Atención médico-hospitalario	Transporte de ida y vuelta al trabajo
	Gratificaciones	Comedor	Horario laboral flexible
	Complemento de salario en ausencia prolongada debido a enfermedad	Seguridad Social y Asesoría	

Fuente: Gestión del Talento Humano
Elaborado por: Nathalye Bernal.

En el cuadro No 34 se observa las prestaciones en razón de su naturaleza que son prestaciones monetarias y extramonetarias. Las monetarias se pagan en el roll de los empleados mejor dicho es el sueldo fijo. Gracias ha estas aportaciones se generan

los beneficios sociales descritos en el cuadro. Las extramonetarias son beneficios y facilidades que la Compañía da a sus colaboradores y que representa un ahorro para los mismos como transporte, comedor, seguro de asistencia médica etc.

Cuadro # 35

Tipos de prestaciones sociales

	Prestaciones Asistenciales	Prestaciones Recreativas	Planes complementarios
En razón de sus objetivos	Atención médico-hospitalario	Agrupación Gremial	Transporte
	Préstamos	Aréas de esparcimiento para descanso en el trabajo	Restaurante en el trabajo
	Seguridad Social	Actividades deportivas y comunitarias	Estacionamiento privado
	Complemento de jubilación	Excursiones y paseos programados	Horario laboral flexible
	Seguro de gastos médicos		Convenio con supermercados
	Guardería para los hijos de trabajadores		Sucursal bancaria en el centro de trabajo

Fuente: Gestión del Talento Humano
Elaborado por: Nathalye Bernal.

Prestaciones en razón de sus objetivos se divide en prestaciones asistenciales, recreativas y complementarias. Las asistenciales proporcionan al colaborador de la empresa y a su familia condiciones de seguridad en casos de emergencia. Las recreativas son beneficios que buscan proporcionar al funcionario de la institución condiciones físicas para su reposo, diversión, salud mental y uso de tiempo libre. Las complementarias son servicios que brindan al empleado comodidades para mejorar su calidad de vida.

Las prestaciones buscan satisfacer los objetivos individuales, económicos y sociales del talento humano con el cuál se compone una organización. Cada organización tiene su paquete de prestaciones que se arma de acuerdo al perfil de los trabajadores y de sus actividades.

- Objetivos individuales

  Las prestaciones como objetivo individual buscan el atender las necesidades de las personas para otorgarles una vida personal, familiar y laboral más tranquila y productiva desligándolos de preocupaciones cotidianas.

- Objetivos económicos

  Como objetivo económico las prestaciones deben funcionar como un elemento que sirva para retener y atraer al personal y pretenden:

  - Reducir la fatiga física y psicológica de las personas.
  - Apoyar el reclutamiento de personal y atraer candidatos.
  - Reducir la rotación del personal.
  - Reducir el ausentismo.
  - Mejorar la calidad de vida de las personas.
  - Minimizar el costo de las horas trabajadas.

- Objetivos sociales

  - Estas prestaciones ayudan a los colaboradores en tres terrenos diferentes.

    - En el puesto con gratificaciones, premios de producción, seguros, etc.

    - Fuera del puesto pero dentro de la organización con servicio de comedor, cafetería, transporte.

- Fuera de la organización con la comunidad, como recreaciones, actividades deportivas y comunitarias.

SISTEMA: Relaciones Laborales (Retener a las persona)

SUBSISTEMA: Relaciones con los empleados

Dentro de cada área de la empresa hay un jefe encargado el cuál debe supervisar a sus subordinados cuyas actividades requieren atención y seguimiento. Los colaboradores de la empresa son personas que no están exentas de problemas familiares, personales, de salud, económicos que pueden ser una causa para que afecte su desempeño diario laboral. Ciertos trabajadores solucionan por su cuenta sus problemas y no dejan que les afecte pero otros necesitan de atención por ello la empresa debe motivarlos y proporcionarles la ayuda que es necesaria para que sus actividades diarias laborales no se vean afectadas y no sean una causante de un daño a la organización.

Según George T. Milkovich y Jhon W. Boudreau ‘’las actividades para relacionarse con los trabajadores tienen como objetivo crear un ambiente de confianza, respeto, consideración y pretenden lograr una mayor eficacia de la organización con la eliminación de las barreras que inhiben la plena participación de los trabajadores y el cumplimiento de sus políticas organizacionales.’’.[50]

Para lograr esto es necesario diseñar un programa de relaciones con los empleados. Milkovich y Boudreau dicen que ‘’las principales decisiones de los gerentes de línea

[50] GEORGE T. MILKOVICH Y JHON W. BOUDREAU. (1994). ***Human Resource Management.*** Nueva York; Richard D. Irwin. p. 707

cuando diseñan un programa de relaciones con los empleados debe incluir comunicaciones, cooperación, protección, ayuda, disciplina y conflicto'.[51]

1. Comunicaciones

   La organización tiene que explicar su filosofía a sus empleados y pedirles sugerencias y opiniones sobre asuntos laborables. La comunicación tiene que ser de doble vía.

2. Cooperación

   El proceso de decisión y el control de actividades la empresa debe ser compartido con los trabajadores para así obtener de ellos su compromiso y cooperación.

3. Protección

   El lugar de trabajo debe brindar las respectivas seguridades al empleado ya que el mismo debe sentir que la empresa donde el desempeña labores diarias es un lugar agradable y seguro.

4. Ayuda

   La organización debe responder a las necesidades de los colaboradores haciéndolos sentir que la institución apoya y sostiene sus expectativas.

[51] Ibídem. p. 708

5. Disciplina y conflicto

Toda empresa debe tener reglas claras para resolver posibles conflictos.

SISTEMA: Relaciones Laborales (Retener a las persona)

SUBSISTEMA: Higiene y seguridad

El recurso humano de una institución pasa la mayoría de tiempo en las oficinas donde desempeñan sus funciones, este entorno para ellos se convierte en su habitat que está conformado por condiciones físicas, materiales, psicológicas y sociales.

La empresa tiene como obligación el proporcionar al empleado un lugar seguro de trabajo donde no haya riesgos innecesarios ni condiciones ambientales que puedan provocar daños psicológicos y físicos a los trabajadores.

Todos estos temas se pueden prevenir creando programas preventivos que abarquen los temas de higiene laboral y seguridad en el trabajo.

La higiene laboral se refiere a ‘’un conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, resguardándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas de su puesto y al entorno físico donde las desempeña. Es el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales con base en el estudio y en el control de dos variables: el hombre y su entorno laboral’’[52]. Sus puntos principales son:

[52] JOURNAL OF THE AMERICAN MEDICAL ASSOCIATION. (1960). ***Scope, Objectives and Functions of Occupational Health Programs.*** Volumen 174, p. 533- 536.

1. Entorno físico del trabajo.

    - Iluminación
    - Ventilación
    - Temperatura
    - Ruidos
    - Comodidad

2. Entorno psicológico del trabajo.

    - Relaciones humanas agradables
    - Tipo de actividad agradable y motivadora
    - Estilo de administración democrático y participativo
    - Eliminación de posibles fuentes de stress
    - Entrega personal y emocional

3. Aplicación de principios ergonómicos, que incluye

    - Máquinas y equipos adecuados para las características humanas
    - Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas
    - Herramientas que reducen la necesidad de esfuerzo físico humano

4. Salud ocupacional.

Un entorno laboral agradable facilita las relaciones personales en la institución, disminuye accidentes, enfermedades, mejora la productividad, la rotación del personal y el ausentismo.

La seguridad en el trabajo busca prevenir accidentes, incendios y robos, se refiere al "conjunto de medidas de orden técnico, educativo, médico y psicológico que se utiliza para prevenir accidentes, sea al eliminar las condiciones inseguras del entorno, sea al instruir o convencer a las personas de la implantación de prácticas preventivas".[53]

3.5 CONCEPTO DE MANUAL PROCEDIMIENTO

Un manual de procedimiento según Giovanny E. Gómez es "un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática, e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización".[54]

Según Franklin Fincowsky y Enrique Benjamín es "el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ella".[55]

Las empresas tienen un giro de negocio, y están constituidas por distintos departamentos. Cada uno tiene sus determinadas funciones que permiten que la institución produzca teniendo en cuenta que estas actividades juntas y realizadas con

---

[53] S., DAVID, D., LEDGERWOOD y C., WALTERS. (1985). ***Health and safety in the workplace: A new challenge for Business Schools.*** Personal Administrator. Volumen 30, p. 44

[54] G., GÓMEZ. (2001). [http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/26/manproc.htm], ***Manual de procedimientos y su aplicación dentro del control interno.***

[55] FRANKLIN FINCOWSKY Y ENRIQUE BENJAMIN. (1997). ***Organización de empresas, análisis, diseño y estructura.*** FCA- UNAM; México.

eficacia y eficiencia permiten cumplir los objetivos planteados por el negocio, para lograr esto es posible utilizar una herramienta de ayuda que es el manual de procedimientos este es el pilar para desarrollar de manera correcta cada actividad estableciendo así responsabilidades a los empleados de cada área, generando información útil y necesaria, estableciendo normas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que ayudan al cumplimiento de las metas de la empresa.

3.6 PARTES DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Un manual de procedimiento contiene:[56]

1. Título y código del procedimiento.

2. Introducción que es la explicación corta del procedimiento.

3. Organización. Estructura micro y macro de la identidad.
4. Descripción del procedimiento

   4.1 Objetivo del procedimiento.

   4.2 Normas aplicables al procedimiento.

   4.3 Requisitos, documentos, archivos.

   4.4 Descripción de la operación y sus participantes.

   4.5 Gráfico o diagrama del flujo del procedimiento.

[56] G., GÓMEZ. (2001). [http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/26/manproc.htm], ***Manual de procedimientos y su aplicación dentro del control interno.***

5. Responsabilidades: Autoridad o delegación de funciones dentro del proceso.

6. Medidas de seguridad y autocontrol: Aplicables al procedimiento.

El manual se desarrolla para cada actividad u operación que se realice y que tenga que ver con procesos operacionales u administrativos. Esto permite que el proceso esté explicado de manera detallada.

3.7 CONCEPTO DE MANUAL DE FUNCIONES

Un manual de funciones es un documento donde se especifica los requisitos para un cargo, interacción que hay con otros procesos, responsabilidades y funciones de un puesto.

Es un instrumento que abarca las normas y tareas que día a día desempeñan los funcionarios dentro de una institución y que se basa en procedimientos, sistemas y normas.

3.8 PARTES DE UN MANUAL DE FUNCIONES

Un manual de funciones debe tener la siguiente información con lo que respecta al puesto:

1. Misión.

2. Identificación y referencia en el puesto de trabajo.
    - Departamento o área.
    - Dependencia.
    - Subordinados.

3. Función básica.

4. Responsabilidades y ocupaciones.

5. Marco de relación.
    - Interna.
    - Externa.

4 ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

En el presente capítulo se tiene como objetivo, construir el Manual de Procesos para el Departamento de Recursos Humanos desde su situación actual, partiendo de que Multiapoyo Cía. Ltda requiere formar dicho departamento, por lo que la información se la levantará encaminada a un modelo ideal de los Procesos que debe contar el Departamento de Recursos Humanos.

Para la elaboración del presente Manual se ha contado con la participación y colaboración de un especialista en Recursos Humanos quien actualmente está asesorando a la Gerencia de Multiapoyo en temas relacionados con el personal. Adicionalmente se ha realizado un benchmarking de los manuales de procesos del departamento de Recursos Humanos de empresas del sector de brokers de seguros, con lo que se tiene bastantes elementos que nos permitan obtener un producto final esperado y que sea de fácil aplicación dentro de Multiapoyo Cía. Ltda.

4.1 PORTAFOLIO DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS

Los procesos de Recursos Humanos se encuentran ubicados dentro de los Procesos Habilitantes o de Apoyo que como su nombre lo indican son los encargados de permitir la ejecución de los procesos estratégicos y principalmente apoyar a los procesos estratégicos o propios del negocio.

Una vez realizado el análisis con el especialista de Recursos Humanos que está asesorando a la compañía se vio que los principales procesos con los que debe partir el Departamento de Recursos Humanos son:

Cuadro # 36

Portafolio de Procesos del Departamento de Recursos Humanos

PORTAFOLIO DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO RECURSOS HUMANOS	
Nombre del proceso	**Codificación**
Planificación de Recursos Humanos	RHH-01
Reclutamiento y Selección de Personal	RHH-02
Incorporación	RHH-03
Inducción	RHH-04
Capacitación	RHH-05
Evaluación del Desempeño	RHH-06
Entorno y Clima Organizacional	RHH-07
Nómina	RHH-08
Desvinculación	RHH-09

Fuente: Identificación de Procesos de Multiapoyo
Elaborado por: Nathalye Gabriela Bernal Hurtado

4.2 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Al no tener conformado el Departamento de Recursos Humanos, el levantamiento de la información se lo realizó estableciendo el nombre de cada uno de los procesos que se piensa construir, luego se definió el alcance de cada uno de ellos, es decir donde empiezan y donde terminan. Todos los procesos serán levantados a nivel de actividades en las que se pueda ver reflejado a través del proceso cuales son sus entradas o insumos y de la misma forma sus salidas, productos o servicios. Con todo esto se logra que el proceso se encuentre con un nivel de detalle homogéneo.

El levantamiento de la información cuenta con las principales características de un proceso como son su código de la actividad, la descripción de la misma y el nombre del cargo responsable de ejecutar la misma.[57]

Aplicando la metodología de entrevistas y talleres con el especialista de Recursos Humanos se pudo ir modelando y construyendo el proceso a fin de contar con un producto que sea de fácil implementación al momento de crear el Departamento.

4.3 DIAGRAMAS DE FLUJO

El diagrama de flujo es una representación gráfica de la secuencia de pasos que se realizan para obtener un resultado como un producto o un servicio o la combinación de la misma. El Diagrama permite la puesta en común de conocimientos individuales sobre el proceso, facilitando la mejor comprensión global del mismo y proporciona información sobre los procesos de forma clara, ordenada y concisa[58].

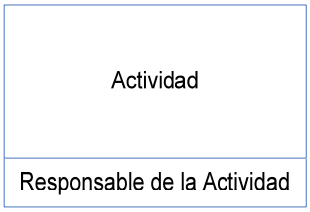
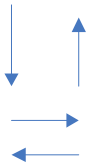
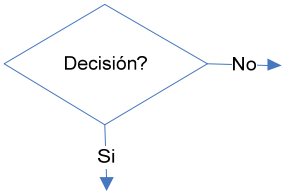
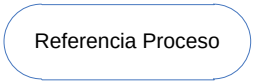
Para la compresión de la diagramación de los procesos, a continuación se presenta gráficamente los símbolos que se han utilizado en el presente trabajo, los mismos que son utilizados en la mayoría de Empresas que brindan servicios de consultoría en procesos.

[57] Cfr. A., PAREDES Y ASOCIADOS (2009). ***Seminario Gestión y Mejoramiento de Procesos.*** Apuntes de Metodología de Administración por Procesos.

[58] FUNDIBEQ.ORG. (2008). [http://www.fundibeq.org/metodologias/herramientas], ***Diagramas de Flujo.***

Cuadro # 37

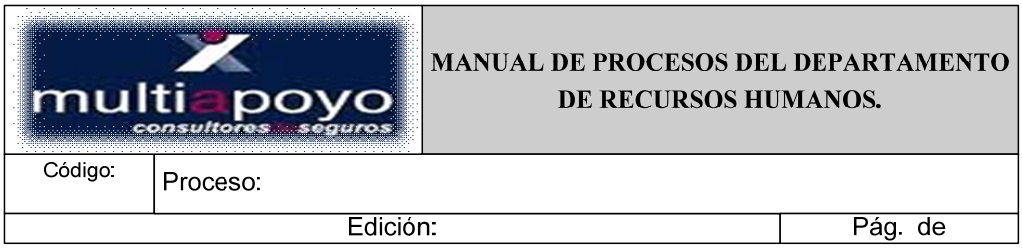
Simbología para diagramación de Flujo

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Símbolo utilizado para la redacción concisa de una actividad específica dentro del proceso; en su parte inferior permite identificar además al cargo responsable de la ejecución de la actividad. El bloque inferior de tres recuadros, sirve para establecer la estimación de la frecuencia, tiempo efectivo y tiempo muerto que se utiliza para ejecutar la actividad en promedio.
	Forma utilizada en los diagramas de flujo para identificar: la documentación insumo para el proceso, cuando se encuentra al lado izquierdo de una actividad; y la documentación producto o resultante del proceso, si se encuentra al lado derecho de una actividad.
	Diagrama utilizado para representar a la Entidad Externa o Interna proveedora de insumos, si se encuentra al lado izquierdo de un documento; o a su vez, a la Entidad Externa o Interna beneficiaria (cliente) de un producto del proceso, si se encuentra al lado derecho de un documento.
	Líneas de dirección, que muestran el camino por el cual transita la información para la consecución del proceso.
	Gráfico utilizado en el diagrama de flujo para representar una decisión después de la cual, se podrán tomar dos caminos para la finalización del proceso.
	Referencia: conector utilizado para señalar la relación o la continuación de las actividades en otro proceso específico.
	Indica la continuidad de la secuencia de actividades del proceso dentro de una misma hoja o en otra, cuando, por cuestiones de espacio de graficación, el proceso debe “romperse”.
	Simbología utilizada para identificar la finalización de una secuencia lógica de actividades que se constituyen en un proceso.

Fuente: Curso de Mejoramiento de Procesos, Quito (2009)
Elaborado por: Nathalye Gabriela Bernal Hurtado

Los procesos levantados adicionalmente del diagrama de flujo y sus formas cuentan con la siguiente estructura:

4.3.1 Encabezado



CÓDIGO: Referente alfanumérico del proceso, el que se conforma de la siguiente forma:

- Tres letras (RHH) que identifican el departamento del cual son los procesos tal cual identificados en el portafolio de procesos.

- Dos números que identifican el consecutivo perteneciente a los procesos

PROCESO: Muestra el nombre del proceso

EDICIÓN No.: Indica el número de actualizaciones que tenga el proceso.

Pág. de: Contiene la numeración de las páginas del proceso, el primer espacio antes (de), indica la página donde se encuentra, y el espacio siguiente a (de) indica el total de páginas del procedimiento.

4.3.2 Cuerpo del Proceso

PROPÓSITO

Descripción de la razón principal del proceso.

ALCANCE

Especifica donde empieza y donde termina el proceso.

LÍDER DEL PROCESO

El líder del proceso es el cargo responsable por lograr el cumplimiento integral del proceso.

DEFINICIONES

Explica el significado de los términos propios del Proceso, o aquellos, que por su connotación polisémica, necesitan de una definición específica.

POLÍTICAS

Son todas las directrices y lineamientos que sin sobreponerse a las Leyes, Normas, Reglamentos permiten ejecutar de una manera adecuada los procesos..

INDICADORES

Son relaciones, razones, índices y estadígrafos que nos permiten monitorear la eficiencia, eficacia o la productividad de un proceso específico.

DIAGRAMA DE FLUJO

Muestra el gráfico del proceso de acuerdo a la simbología y metodología establecida, es decir los diagramas de flujo.

4.4 PORTAFOLIO DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

En el anexo # 1 se encuentra el manual de procesos propuesto para el Departamento de Recursos Humanos el cuál fue levantado basándose en la información y procedimiento arriba mencionado.

5 MANUAL DE FUNCIONES

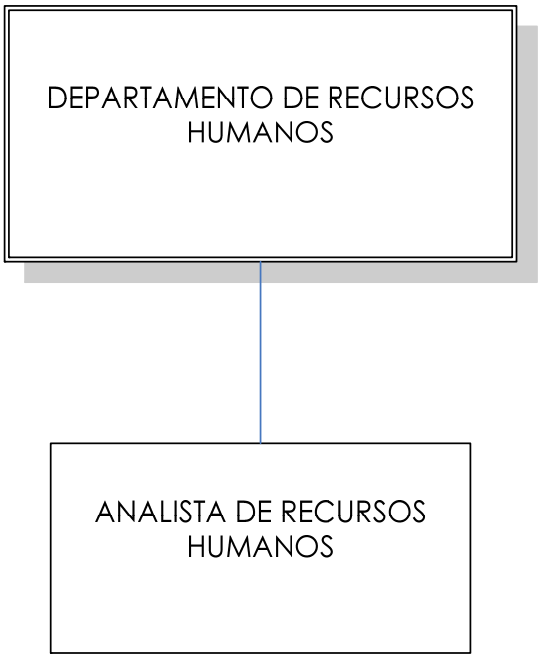
En el presente capítulo se elabora el manual de funciones del Departamento de Recursos Humanos propuesto para Multiapoyo Cia. Ltda, a través de los diversos puntos planteados se justificará en que beneficia a la organización y porque razón debería implementarse.

5.1 ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

En el cuadro No. 38 se observa como está estructurado el departamento de recursos humanos de Multiapoyo Cia. Ltda mientras que en el cuadro No 39 se especifica a que departamentos el área de recursos humanos tiene que reportar las funciones que realiza, de igual manera consta los sistemas de recursos humanos de los cuáles se encarga.

Cuadro # 38

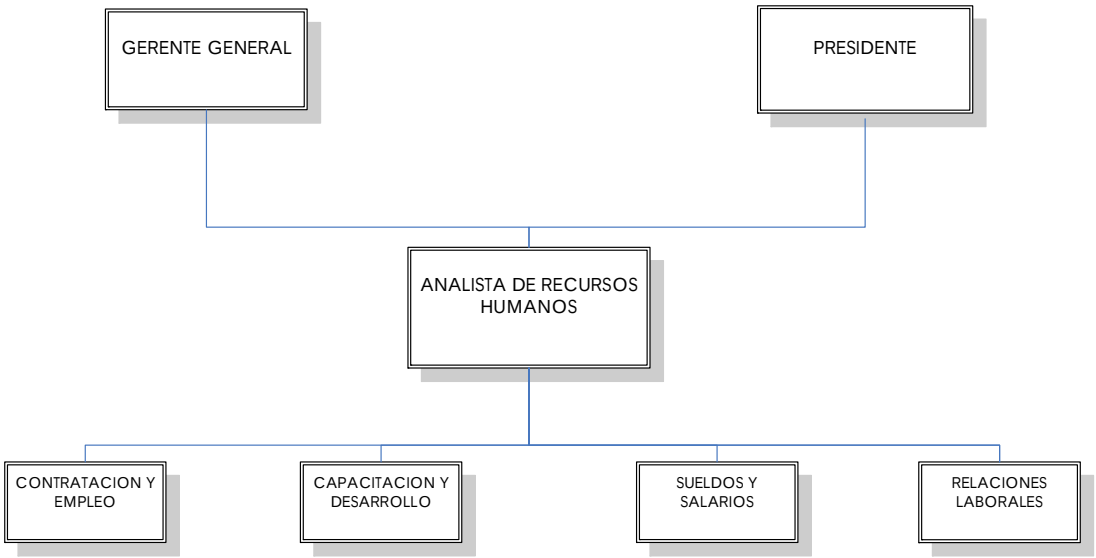
Organigrama funcional actual



Fuente: Archivos de Multiapoyo Cia. Ltda.
Elaborado por: Nathalye Bernal

Cuadro # 39

Estructura actual del Departamento de Recursos Humanos de Multiapoyo Cia. Ltda. con funciones que realiza



Fuente: Archivos de Multiapoyo Cia. Ltda.
Elaborado por: Nathalye Bernal

5.2 MANUAL DE FUNCIONES POR SUBSISTEMAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Multiapoyo Cia. Ltda. al momento tiene una persona encargada del departamento de Recursos Humanos que está al mando del Gerente General y Presidente de la empresa, su función es la de manejar parte de los sistemas y subsistemas del departamento que son necesarios en un broker de seguros. Las funciones que actualmente desempeña son:

- Buscar en el mercado asegurador hojas de vida de personas que trabajen en seguros que puedan ser candidatos idóneos para formar parte de Multiapoyo Cia. Ltda.

- De la información obtenida en las hojas de vida contactarse con las personas para comentarles acerca de la vacante, indagar si están interesados y de así serlo hacer una previa cita para obtener más información.

- Si están de acuerdo a continuar en el proceso de reclutamiento, realizar las evaluaciones psicológicas y de conocimiento.

- Coordinar una entrevista con el Jefe del departamento en donde haya la vacante, y contactar a las referencias laborales para preguntar acerca de los candidatos.

- Una vez realizadas las entrevistas y revisión de evaluaciones, informar los resultados al Jefe de área que necesite el nuevo colaborador.

- Esperar que el Jefe del departamento tome una decisión y elija a uno de los participantes.

- Ya con la información de la persona a la cuál se le ofrecerá el puesto vacante su función es contactarla, lograr que acepte los términos que se van a ofrecer y coordinar la fecha de entrada.

- Cuando el ingreso del nuevo colaborador esté confirmado solicitar certificados que demuestren que la información expuesta en la hoja de vida sea verdadera.

- Tener toda la información correctamente archivada de todos los colaboradores de Multiapoyo Cia. Ltda.

- Controlar los horarios de ingreso del personal al igual que los horarios de salida y verificar que cumplan con sus 8 horas laborables.

- Proveer al personal de todos los certificados que necesiten lo más pronto posible.

- Realizar los contratos de trabajo y legalizarlos ante la ley.

- Explicar al nuevo integrante de la institución el manual de políticas de la empresa y reglas que deben cumplirse al igual que las sanciones.

- Indicar al nuevo personal las instalaciones de la empresa y salidas de emergencia en caso de evacuación.

- Presentar al nuevo colaborar a todas las personas que conforman la institución.

- Entregar mes a mes la nómina de empleados de la empresa al departamento de contabilidad para que se realicen los cálculos de sueldos, comisiones y descuentos del IESS para cuadrar los roles de pago.

- Enviar un correo general informando al personal los cumpleañeros del mes y planificar una pequeña reunión para felicitarlos por tal acontecimiento.

- Organizar eventos autorizados por la administración cuyo fin sea de incentivar al personal y premiarlos por su esfuerzo en el día a día.

- Proveer al personal con las herramientas necesarias para desenvolver sus actividades diarias laborales.

Una vez analizada las funciones que realiza el analista de talento humano se ha observado que no existe formalmente el Departamento de Recursos Humanos, por lo que en este capítulo se propone la creación del mismo empezando por implementar un manual de funciones del departamento.

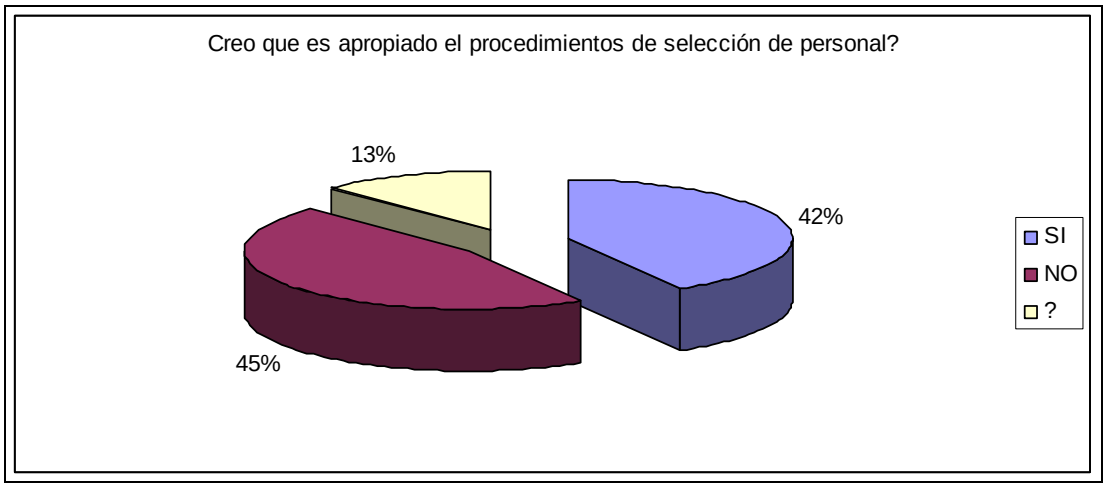
Esta propuesta se plantea ya que con la investigación realizada se ha determinado que Multiapoyo Cia. Ltda. ha tenido en los últimos años un gran crecimientos lo que le ha llevado en convertirse en uno de los brokers más grandes del país. Para tener éxito no solo es necesario obtener nuevos clientes sino crecer internamente como un equipo de trabajo, esto no sucede y es el causante de un problema que a futuro puede

dañar por completo la imagen de la organización. El recurso más importante de una empresa es el talento humano y mucho más cuando se trata de una empresa que brinda servicios, en el caso de la Compañía se vinieron realizando varios esfuerzos por mantener unido y comprometido al equipo como por ejemplo realizando por primera una vez una encuesta que permita medir el grado de satisfacción de los colaboradores, su grado de compromiso e identificar los principales aspectos que son necesarios para mantener un clima laboral adecuado. Aunque esta encuesta no pudo ser realizada a todo el personal se contó con la participación de al menos el 60% de los mismos los cuáles permitieron obtener entre otros los siguientes resultados relevantes que así como lo muestran los siguientes cuadros:

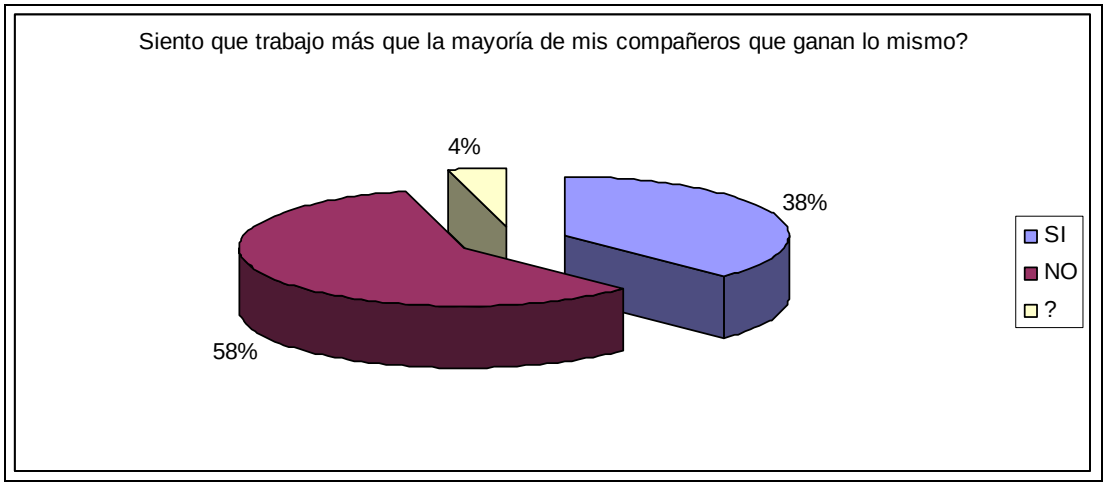
Cuadro # 40

Encuesta de medición de clima laboral

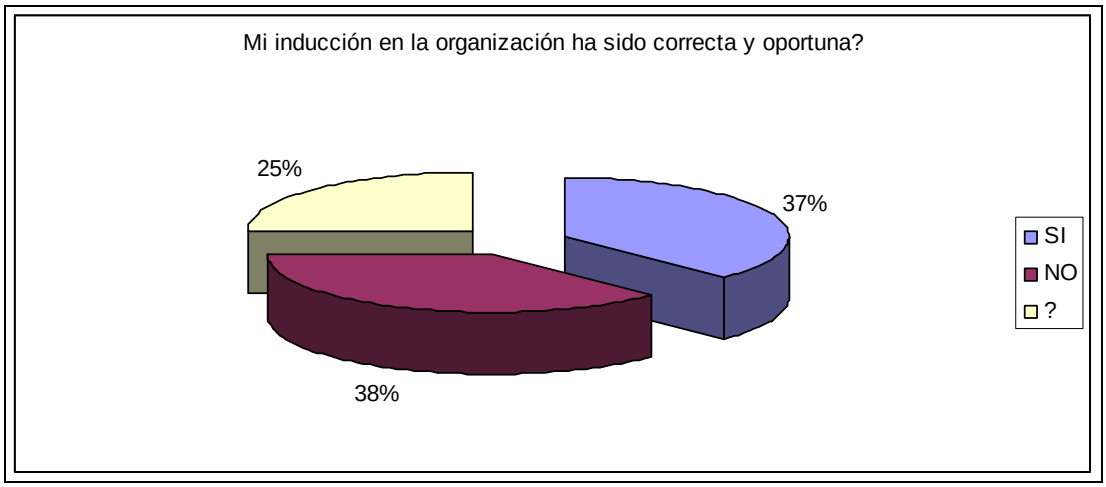
	SI	NO	?
Creo que es apropiado el procedimientos de selección de personal?	10	11	3



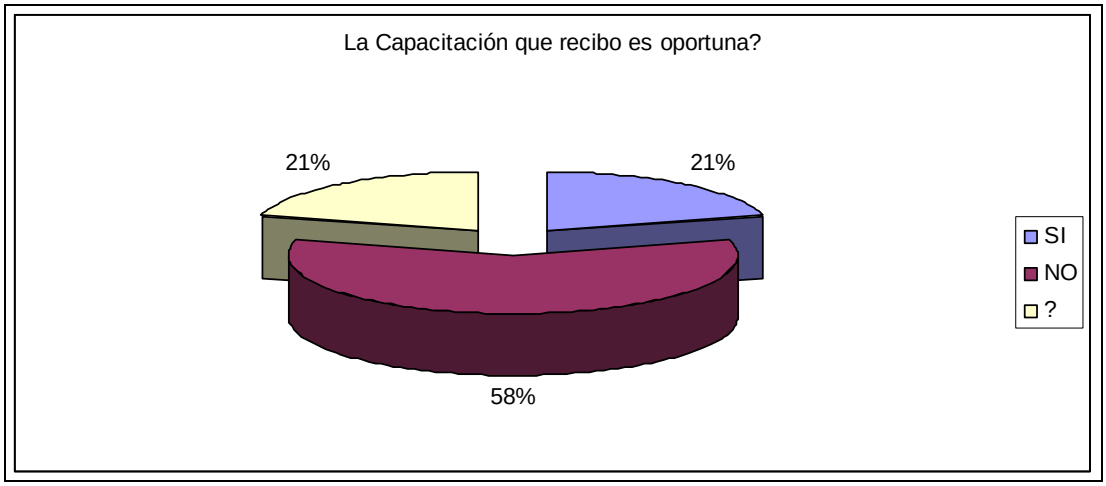
	SI	NO	?
Siento que trabajo más que la mayoría de mis compañeros que ganan lo mismo?	9	14	1



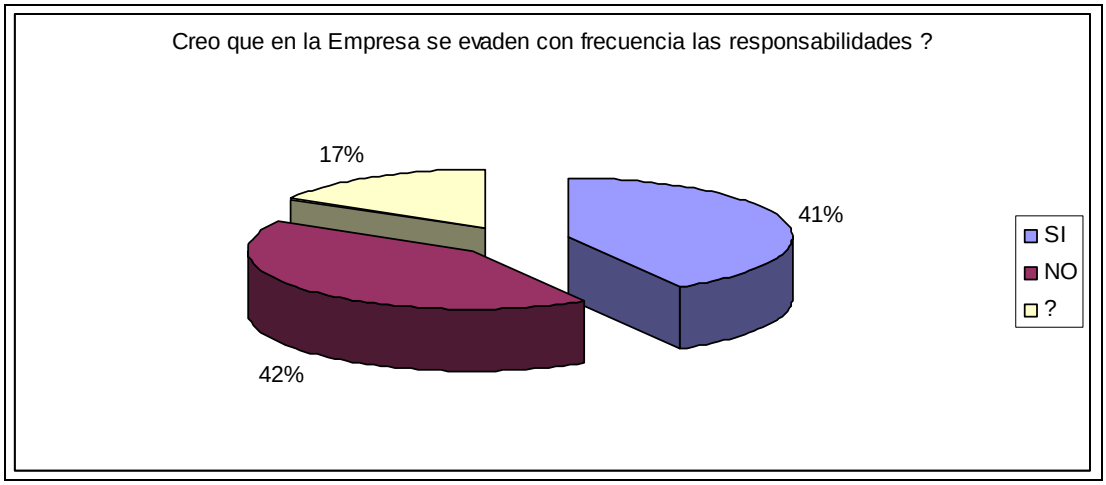
	SI	NO	?
Mi inducción en la organización ha sido correcta y oportuna?	9	9	6



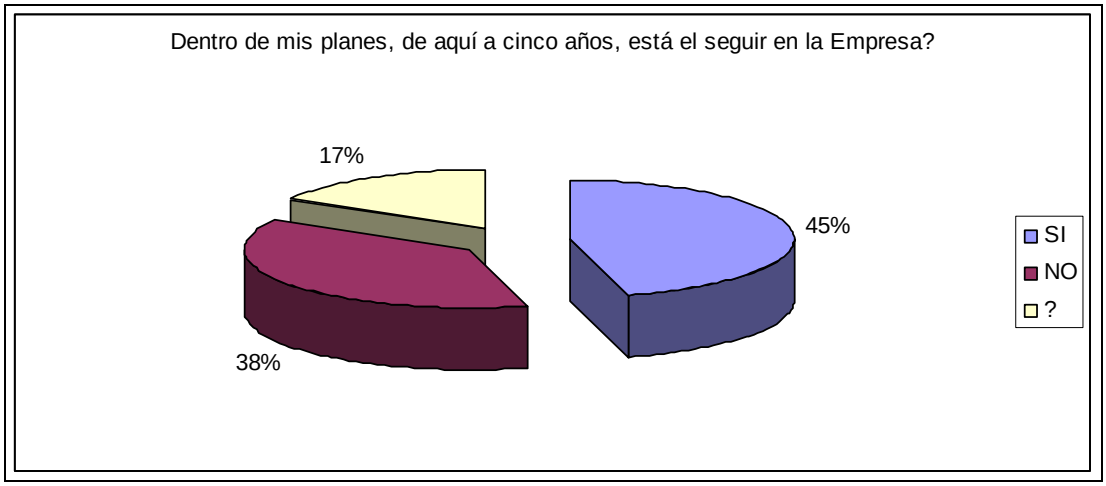
	SI	NO	?
La Capacitación que recibo es oportuna?	5	14	5



	SI	NO	?
Creo que en la Empresa se evaden con frecuencia las responsabilidades ?	10	10	4



	SI	NO	?
Dentro de mis planes, de aquí a cinco años, está el seguir en la Empresa?	11	9	4



Fuente: Archivos de Multiapoyo Cia. Ltda.
Elaborado por: Nathalye Bernal

En base a los resultados obtenidos en los cuadros anteriores y por el crecimiento acelerado que ha tenido la empresa es más que necesario contar con un departamento de Recursos Humanos que permita a la Gerencia General y a las Jefaturas de cada departamento dedicarse a la administración del giro del negocio y dejar los temas relacionados con el personal y su desempeño al Área de Recursos Humanos.

La propuesta de contar con el Departamento de Recursos Humanos parte de la necesidad de tener un canal abierto de comunicación entre los colaboradores y la organización la cuál se ha visto desgastada en razón de que los accionistas y jefes de la empresa forman parte de una misma familia lo cuál ha hecho que algunas decisiones sean tomadas por compromiso y más no por el bienestar de la organización y de sus objetivos a futuro. Un punto a destacar es el número de preguntas que han quedado sin respuesta las cuáles se encuentran relacionadas directamente con la administración de los jefes, la inducción que se realiza al nuevo personal, capacitación que los colaboradores reciben y en general a como perciben el

clima laboral dentro de la empresa, en razón del temor que se tiene a que se tomen represalias al trabajo del día a día o incluso con el echo de perder el mismo.

Con esta investigación se ha podido identificar algunos de los principales factores que han llevado a la necesidad de contar con un departamento de Recursos Humanos entre los cuales podemos mencionar los siguientes:

- Mal clima laboral

  Al no existir una escala salarial para los diversos puestos que hay en la organización. Los salarios se determinan de acuerdo a la experiencia que la persona tiene y esto se negocia en las entrevistas laborales.

  No hay un rango de sueldos que incentive al personal antiguo a permanecer en la empresa y hacer carrera en ella. Esto se comprueba cuando internamente se asciende a un colaborador el cuál recibe más funciones al igual que responsabilidades y su sueldo no es el mismo que el de una persona totalmente nueva que desempeña las mismas funciones.

  Hay un momento en que todos saben cuanto sus compañeros perciben y al determinar que sus compensaciones tienen grandes diferencias se crea malestar interno.

- Rotación de personal

Al no existir un correcto proceso de selección que busque incorporar a personas con un perfil adecuado para los puestos vacantes. Cuando hace falta personal no se realiza una selección de hojas de vida minuciosa para preseleccionar los candidatos idóneos, simplemente se genera una cita con las personas de los curriculums recaudados o archivados y de esa terna se elige al más desenvuelto. Generalmente sucede que para un mismo puesto de asistente en un año se contratan en promedio tres personas.

Es distinto el caso cuando se necesita una ejecutiva senior para el manejo de clientes grandes, el paso es buscar opciones dentro del mercado asegurador como la competencia o compañías de seguros pero es aquí cuando hay problemas ya que las personas con experiencia exigen mayor salario y Multiapoyo Cia. Ltda. no está dispuesto a pagar y contratan a personas con menor experiencia que acepten sus condiciones. Esto es algo grave porque a los clientes grandes les molesta los cambios de ejecutivas ya que es adaptarse a una nueva persona, a nuevos procedimientos y ponerse al día en todos los temas que quedaron pendientes. Este punto puede ser el causante de pérdida de clientes que puede afectar a la economía de la empresa puesto que sus ganancias se obtienen mediante comisiones en ventas.

- Incumplimiento de beneficios de ley

Al no afiliar voluntariamente al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a sus colaboradores por el sueldo real que perciben, en su lugar hacerlo sobre el

salario mínimo y la diferencia detallarlo en el rol de pagos como viático por viaje. Este procedimiento era realizado por la persona del departamento de cobranzas quién se centraba a finales de mes en cobrar las comisiones del broker a las Aseguradoras para desembolsar los pagos de salarios al personal dejando a un lado este tema lo cuál generó problemas a largo plazo pues en el pago de los correspondientes décimos saltaban los errores de afiliación, una falla común era el no ingresar en la fecha correcta a personal nuevo. Solucionar estas faltas genera multas y procedimientos que aumentan carga laboral a la persona encargada y es un llamado a la atención de las autoridades para que se centren en la organización.

Por este motivo hubo la presencia del ministerio de trabajo en el tiempo que ningún colaborador poseía contrato.

- Falta de Capacitación

Al no recibir una capacitación que ayude a mejorar el desempeño de las actividades que realiza el personal y ampliar sus conocimientos para usarlo a favor de la empresa.

Las ejecutivas de cuenta de Multiapoyo Cia. Ltda manejan y administran las pólizas de los clientes que son el motor de la empresa, ellas tienen en sus manos una gran responsabilidad que es la de asesorar correctamente a los asegurados en la suscripción de sus contratos de seguros. Si no existe un buen asesoramiento y las pólizas no están suscritas de acuerdo al giro de negocio de

cada empresa en caso de un siniestro no habría cobertura por lo cuál el cliente perdería dinero queriendo no trabajar más con el broker de seguros, generando así una pérdida y dañando el nombre de la compañía en el mercado asegurador.

Por todos los malestares generados arriba mencionados se propone que el Departamento de Talento humanó será el responsable de:

- Establecer los correctos procesos para el manejo de los sistemas y subsistemas del área.

- Buscar personal idóneo para ingresar a la Compañía y evitar la excesiva rotación de personal.

- Cumplir con todas las normas que la ley exige con respecto a los empleados y declaraciones de impuestos.

- Organizar a la institución creando un reglamento interno estableciendo así políticas y normas de comportamiento.

- Capacitar al personal para que los conocimientos impartidos los utilicen con sus clientes y en sus actividades diarias.

- Establecer procedimientos internos que comprometan al personal con la institución y con las labores que desempeñan.

- Velar por las necesidades de los colaboradores y de la empresa.

Todas estas funciones deben ponerse por escrito en el manual orgánico y funcional del departamento.

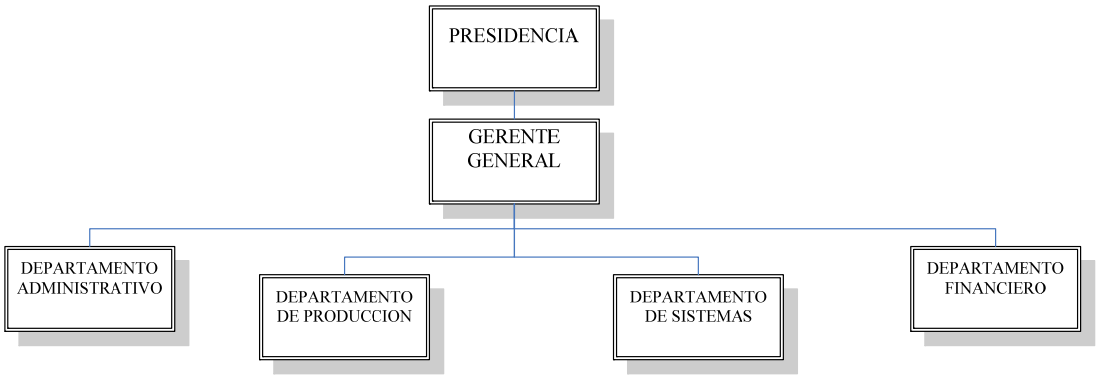
MANUAL ORGÁNICO Y FUNCIONAL

El manual orgánico y funcional de Multiapoyo Cia. Ltda, será un instrumento administrativo que determine la forma como se encuentra organizada la empresa para el cumplimiento de su misión, visión y objetivos estratégicos. Contendrá la estructura orgánica básica de la institución, la misión de cada una de las áreas de gestión, sus relaciones de dependencia, supervisión y el detalle de las principales responsabilidades de cada una de ellas. No será considerado como invariable, requerirá de ajustes y actualizaciones a medida que nuevas situaciones se presenten.

ORGANIGRAMA SITUACIÓN ACTUAL

Cuadro # 41

Organigrama Estructural de Multiapoyo Cia. Ltda.

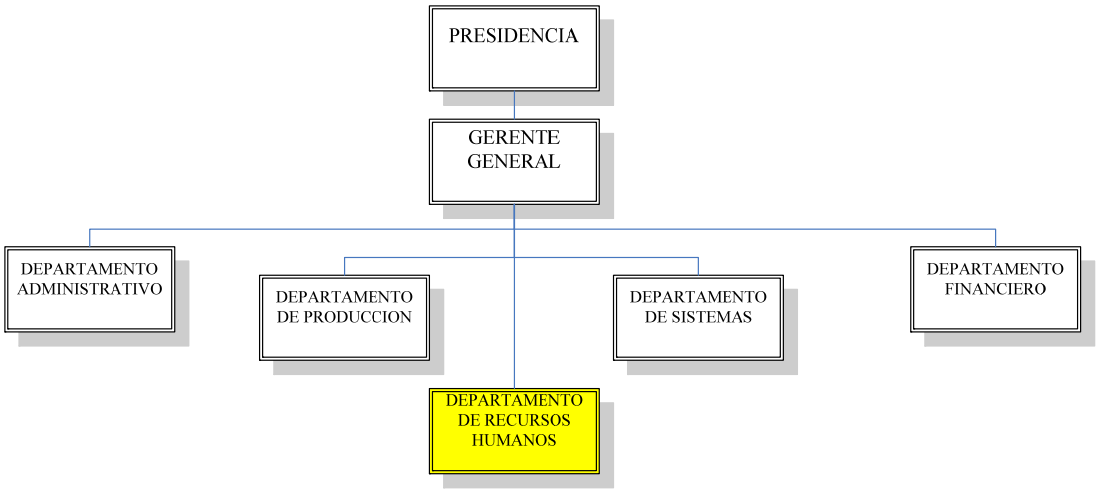


Fuente: Archivos de Multiapoyo Cia. Ltda.
Elaborado por: Nathalye Bernal

ORGANIGRAMA PROPUESTO

Cuadro # 42

Organigrama Estructural propuesto de Multiapoyo Cia. Ltda.



Fuente: Archivos de Multiapoyo Cia. Ltda.
Elaborado por: Nathalye Bernal

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

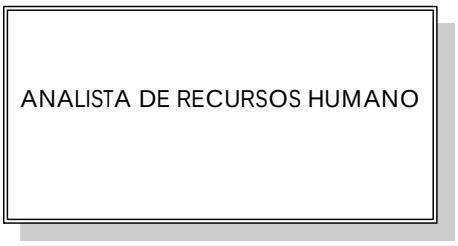
Misión

La misión del departamento de Recursos Humanos es la de gestionar el diseño y el desarrollo de los subsistemas de departamento de talento humano (contratación y empleo, capacitación y desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborales), con el objetivo de contar con un equipo competente, eficiente, efectivo, responsable, comprometido y capaz de generar procesos de cambio y asumir responsabilidades que contribuyan al logro de los objetivos de la empresa y satisfacción del cliente.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL ACTUAL

Cuadro # 43

Organigrama del Departamento de Recursos Humanos

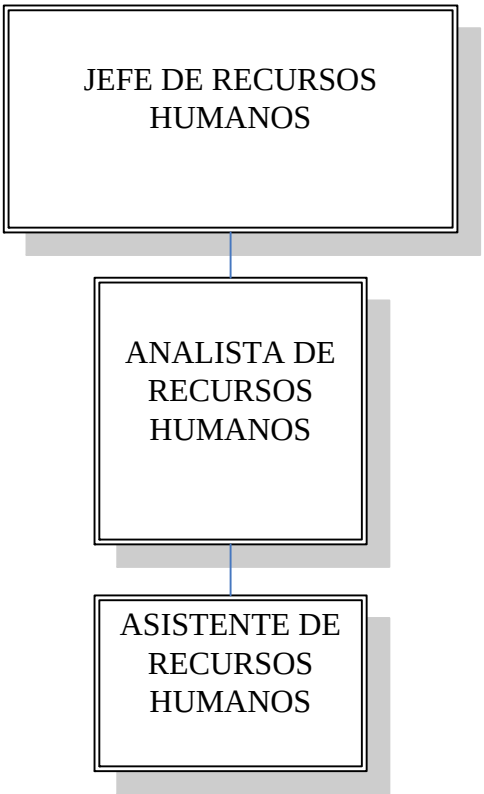


Fuente: Archivos de Multiapoyo Cia. Ltda.
Elaborado por: Nathalye Bernal

ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO

Cuadro # 44

Organigrama propuesto para el Departamento de Recursos Humanos



Fuente: Archivos de Multiapoyo Cia. Ltda.
Elaborado por: Nathalye Bernal

PROPUESTA DE LOS PERFILES DE PUESTO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

La metodología que se ha utilizado para la elaboración de los perfiles de cargos del departamento es la que los consultores de Recursos humanos han probado determinando las actividades esenciales mediante las escalas detalladas en el cuadro no 45 las que nos permiten trabajar en la elaboración del perfil.

Cuadro # 45

Factores para determinar las actividades esenciales

Factores / definición	Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta
• Frecuencia: cuál es la frecuencia con la que se realiza la actividad.	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta actividad? Si la frecuencia es variable pregúntese: ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?
• Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada: qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño.	¿Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño?
• Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad: se refiere al grado de esfuerzo intelectual y/o físico; y, al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad.	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? o, alternativamente: ¿Requiere el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos y destrezas?

Fuente: Curso de metodología para el levantamiento de perfiles de los puestos por competencias
Elaborado por: Alfredo Paredes & Asociados Cia. Ltda.

Una vez detalladas todas las actividades que deberán realizar los cargos propuestos se procede a calificarlas a cada una en tres factores que son:

F= Frecuencia.

CE= Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada.

CM= Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad.

La valoración se la realiza con la ayuda de los puntos detallados en el cuadro no 46.

Cuadro # 46

Gradación de los factores

Grado	Frecuencia (F)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (Bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Fuente: Curso de metodología para el levantamiento de perfiles de los puestos por competencias
Elaborado por: Alfredo Paredes & Asociados Cia. Ltda.

En el cuadro No 47 se puede observar la fórmula para valorar las actividades y establecer las esenciales.

Cuadro # 47

Fórmula para valorar las actividades y establecer las esenciales

Total = F + (CE * CM)
Total = **Frecuencia** + (**Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada** x **Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad**)

Fuente: Curso de metodología para el levantamiento de perfiles de los puestos por competencias
Elaborado por: Alfredo Paredes & Asociados Cia. Ltda.

Las actividades esenciales son "las que tienen el mayor impacto para la organización porque generan resultados que agregan valor, aquellas que demandan los principales conocimientos, destrezas y aptitudes."[59] El número máximo de actividades esénciales son cuatro y son las actividades que tengan las puntuaciones totales más altas.

Con la información obtenida se levanta la matriz de competencias en donde se utilizan los diccionarios de destrezas, habilidades y capacidades que se encuentran en el Anexo 2 y 3.

[59] A., PAREDES & ASOCIADOS (2010). ***Curso de Levantamiento de Perfiles.***

PERFILES DE CARGOS PROPUESTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

1. Identificación del Cargo

Nombre del Cargo: Jefe de Recursos Humanos	**Código**: DRH-001
Área o Departamento: Recursos Humanos	**Ciudad:** Quito
Número de ocupantes del Cargo: 1	**Personal a Cargo:** Analista / Asistente
Supervisor Directo del Cargo: Gerente General	**Supervisor Funcional: Gerente** General

2. Misión del Cargo

Gestionar, supervisar y coordinar las actividades y procesos de la gestión de Talento Humano de la Organización.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes

Actividades del cargo	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de Calculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Dirige y controla planes y programas para mantener un clima laboral adecuado, velando por el bienestar de los empleados.	Multiapoyo Cia. Ltda	Satisfacción con el clima laboral	(Nivel de satisfacción actual/ Nivel de satisfacción base)*100	85	%
Dirige y controla el cumplimiento de políticas y procedimientos relacionadas con el RRHH	Multiapoyo Cia. Ltda.	Cumplimiento del personal	(Evaluación de competencias/ Perfil de competencias) *100	90	%
Dirige y controla los procesos en subsistemas de RRHH. (perfiles, selección, evaluación del desempaño, capacitación, otros)	Multiapoyo Cia. Ltda.	Cumplimiento de los subsistemas del personal	(Cumplimiento del plan organizacional/ Plan organizacional) *100	100	%
Dirige la elaboración de manuales dentro de la Institución.	Multiapoyo Cia. Ltda.	Elaboración de manuales	(Número de manuales aprobados/ Número de manuales propuestos) *100	100	%

4. Matriz de competencias

Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos	Destrezas Generales	Otras Competencias
Dirige y controla planes y programas para mantener un clima laboral adecuado, velando por el bienestar de los empleados.	Administración de Recursos Humanos	Asertividad/ Firmeza Trabajo en equipo	Expresión Oral Fluidez de ideas
Dirige y controla el cumplimiento de políticas y procedimientos relacionadas con el RRHH	Administración de Recursos Humanos. Leyes, Gobierno y jurisprudencia.	Identificación de causas fundamentales Juicio y toma de decisiones	Flexibilidad categorial Reconocimiento de problemas
Dirige y controla los procesos en subsistemas de RRHH. (perfiles, selección, evaluación del desempaño, capacitación, otros)	Administración de Recursos Humanos	Generación de ideas Identificación de problemas	Flexibilidad Iniciativa
Dirige la elaboración de manuales dentro de la Institución.	Administración de Recursos Humanos Desarrollo Organizacional	Evaluación de sistemas organizacionales Orientación de servicio	Atención a detalles Cooperación

5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Título de Cuarto Nivel	Maestría	Recursos Humanos, Administración de Empresas, Economía, Finanzas

6. Capacitación adicional requerida:

Curso/ Seminario/ Pasantía	Número de horas del curso/ seminario/ pasantía requerido
Legislación Laboral	40 horas
Valuación y sistemas de remuneración	80 horas
Sistemas de Competencias	40 horas
Ley del IESS	20 horas

7. Conocimientos académicos:

Conocimientos Académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Administración de Recursos Humanos	X	
Desarrollo Organizacional	X	X
Leyes, Gobierno y Jurisprudencia	X	

8. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas Específicas	Detalle	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Manejar programas informáticos externos	MS Office	X	
Manejar programas informáticos internos	Sin descripción	X	X

9. Destrezas/ Habilidades generales:

Destrezas Generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Asertividad/ Firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.	X	X
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X	X
Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.	X	
Identificación de causas fundamentales	Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para lograr un cambio a nivel organizacional.	X	X
Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	X	
Generación de ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas	X	
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	X	
Evaluación de sistemas organizacionales	Observar diferentes indicadores del rendimiento de un sistema organizacional, teniendo en cuenta su exactitud.		X

10. Experiencia laboral requerida:

Tiempo de experiencia:	De 4 a 6 años
Especificidad de la experiencia:	Experiencia en cargos similares

11. Actividades del cargo

Grado	Frecuencia FR	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves:	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

	FR	CE	CM	Total	Esencial
Dirige y controla planes y programas para mantener un clima laboral adecuado, velando por el bienestar de los empleados.	5	5	4	25	SI
Dirige y controla el cumplimiento de políticas y procedimientos relacionadas con el RRHH	4	5	4	24	SI
Dirige y controla los procesos en subsistemas de RRHH. (perfiles, selección, evaluación del desempaño, capacitación, otros)	4	5	4	24	SI
Dirige la elaboración de manuales dentro de la Institución.	3	5	4	23	SI
Controla el cumplimiento de beneficios de ley de los colaboradores al IESS	2	5	4	22	NO
Elabora los contratos de trabajo	1	5	4	21	NO
Controla el cumplimiento de las leyes en materia Laboral	1	4	5	21	NO
Elabora el presupuesto anual de nómina de la Empresa.	1	4	4	17	NO
Ejecuta la administración disciplinaria de las regulaciones internas.	5	4	3	17	NO
Controla el cumplimiento de pagos de impuestos al SRI	1	5	3	16	NO
Diseña herramientas de estudio y análisis de valoración de cargos a nivel organizacional que permitan ofrecer al personal compensaciones y beneficios competitivos en el mercado.	1	3	5	16	NO
Ejecuta el cumplimiento de las regulaciones internas.	4	5	2	14	NO
Legaliza los contratos de trabajo ante la ley	1	4	3	13	NO
Participa en proyectos de Desarrollo Organizacional.	1	3	4	13	NO
Emite los roles de pagos del personal.	2	3	3	11	NO
Supervisa la ejecución y los procesos de la nómina.	2	3	3	11	NO
Colabora en la planificación estratégica del área.	1	2	5	11	NO
Aprueba los pagos a proveedores del área.	2	3	2	8	NO
Visita las diferentes localidades de la empresa, para levantar necesidades del personal.	2	2	3	8	NO
Asesora a los niveles de dirección sobre temas relacionados a la gestión del personal.	3	1	4	7	NO
Controla el presupuesto anual de nómina de la Empresa.	2	2	2	6	NO
Dirige las actividades del área de Compensaciones y Beneficios	1	2	2	5	NO
Supervisa las actividades del área de Compensaciones y Beneficios	1	2	2	5	NO
Elabora memos para pagos a terceros.	2	1	2	4	NO

ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS

1. Identificación del Cargo

Nombre del Cargo: Analista de Recursos Humanos	**Código**: DRH-002
Área o Departamento: Recursos Humanos	**Ciudad:** Quito
Número de ocupantes del Cargo: 1	**Personal a Cargo:** Asistente
Supervisor Directo del Cargo: Jefe de Recursos Humanos	**Supervisor Funcional:** Jefe de Recursos Humanos

2. Misión del Cargo

Colaborar en la ejecución de los subsistemas de recursos humanos con el fin de cumplir los objetivos del área.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes

Actividades del cargo	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de Calculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Planifica los diversos subsistemas que componen el departamento de recursos humanos (contratación, empleo, capacitación, desarrollo, sueldos, salarios y relaciones laborales).	Multiapoyo Cia. Ltda..	Avance de los planes	(Actividades cumplidas/ Actividades Planificadas)* 100	95	%
Implementa los procedimientos necesarios para los procesos de selección e inducción del personal, en base a los perfiles establecidos para los cargos.	Multiapoyo Cia. Ltda..	Implementación de procesos en base a los cargos existentes en la empresa	(Número de procesos implementados/ Número de cargos existentes en la empresa)	95	%
Elabora actas de finiquito	Multiapoyo Cia. Ltda..	Eficiencia en la elaboración de actas de finiquito.	(Actas de finiquito elaboradas- actas con error/ Actas de finiquito elaboradas) *100	100	%
Realiza el proceso de reclutamiento y selección de personal, buscando al candidato idóneo de acuerdo al perfil del puesto.	Multiapoyo Cia. Ltda..	Eficiencia en el proceso de selección del personal	(Número de hojas de vida reclutadas/ Total de hojas de vida que correspondan al perfil que se necesita para el puesto)*100	95	%

4. Matriz de Competencias

Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos	Destrezas Generales	Otras Competencias
Planifica los diversos subsistemas que componen el departamento de recursos humanos (contratación, empleo, capacitación, desarrollo, sueldos, salarios y relaciones laborales).	Administración de recursos humanos	Planificación Pensamiento analítico Formular una visión	Iniciativa
Implementa los procedimientos necesarios para los procesos de selección e inducción del personal, en base a los perfiles establecidos para los cargos.	Administración de recursos humanos	Generación de ideas Pensamiento Conceptual Identificación de Causas Fundamentales	Orden
Elabora actas de finiquito	Administración de nómina	Organización de la información Pensamiento Analítico	Facilidad numérica Minuciosidad
Realiza el proceso de reclutamiento y selección de personal, buscando al candidato idóneo de acuerdo al perfil del puesto.	Administración de recursos humanos	Escucha activa Negociación	Minuciosidad

5. Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Título de Tercer Nivel	Ingeniería	Recursos Humanos, Administración de Empresas

6. Capacitación adicional requerida:

Curso/ Seminario/ Pasantía	Número de horas del curso/ seminario/ pasantía requerido
Legislación Laboral	20 horas

7. Conocimientos académicos:

Conocimientos Académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Administración de Nómina	X	

8. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas Específicas	Detalle	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Manejar programas informáticos externos	MS Office	X	
Manejar programas informáticos internos	Sin descripción	X	X
Operar Equipos de Oficina	Fax, scanner, copiadora, proyector	X	

9. Destrezas/ Habilidades generales:

Destrezas Generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	X	
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X	
Formular una visión	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales.	X	
Pensamiento Conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos.	X	
Identificación de Causas Fundamentales	Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para lograr un cambio a nivel organizacional.		X
Generación de ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	X	
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.		X
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.		X
Escucha activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	X	

10. Experiencia laboral requerida:

Tiempo de experiencia:	De 1 a 3 años
Especificidad de la experiencia:	Experiencia en cargos similares

11. Actividades del cargo

Grado	Frecuencia FR	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves:	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

	FR	CE	CM	Total	Esencial
Planifica los diversos subsistemas que componen el departamento de recursos humanos (contratación, empleo, capacitación, desarrollo, sueldos, salarios y relaciones laborales).	1	5	5	26	SI
Implementa los procedimientos necesarios para los procesos de selección e inducción del personal, en base a los perfiles establecidos para los cargos.	1	5	5	26	SI
Elabora actas de finiquito	1	5	4	21	SI
Realiza el proceso de reclutamiento y selección de personal, buscando al candidato idóneo de acuerdo al perfil del puesto.	1	5	4	21	SI
Implementa los procedimientos necesarios para los procesos de capacitación y desarrollo del personal.	1	5	4	21	NO
Elabora cálculo de beneficios propios de la Institución	2	4	4	18	NO
Elabora el cálculo de nómina	2	5	3	17	NO
Elabora informe de nómina para la SBS	1	4	4	17	NO
Elabora los planes operativos del área	1	4	4	17	NO
Aplica y evalúa las pruebas psicológicas y de conocimiento para el proceso de selección.	1	4	4	17	NO
Implementa los procedimientos necesarios para los procesos de evaluación del personal, en base al perfil establecido para los cargos.	1	3	5	16	NO
Implementa herramientas de diagnóstico y medición de clima y entorno laboral que permitan elaborar planes de acción y mejora enfocados a incrementar el nivel de satisfacción del personal.	1	3	4	13	NO
Implementa herramientas de estudio y análisis de valoración de cargos a nivel organizacional que permitan ofrecer al personal compensaciones y beneficios competitivos en el mercado.	1	3	4	13	NO
Explica al nuevo integrante de la institución el manual de políticas de la empresa y reglas que deben cumplirse al igual que las sanciones.	1	4	3	13	NO
Implementa los procedimientos necesarios para el levantamiento y actualización de los perfiles de los cargos de la organización.	1	2	5	11	NO
Revisa los cálculos de beneficios propios de la institución realizados por el asistente.	1	5	2	11	NO
Analiza y diseña las herramientas de comunicación organizacional.	1	3	3	10	NO
Coordina que se maneje de buena manera los expedientes del personal y controlar que este al día la información del mismo.	1	3	3	10	NO
Elabora encuestas para medir el clima laboral de la empresa	1	3	3	10	NO
Elabora liquidaciones de viáticos	1	4	2	9	NO
Registra y controla vacaciones y permisos.	1	4	2	9	NO
Coordina y organiza los eventos corporativos, planes de reconocimiento y actividades de integración de la Empresa.	1	3	2	7	NO

ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS

1. Identificación del Cargo

Nombre del Cargo: Asistente de Recursos Humanos	**Código**: DRH-003
Área o Departamento: Recursos Humanos	**Ciudad:** Quito
Número de ocupantes del Cargo: 1	**Personal a Cargo:**
Supervisor Directo del Cargo: Analista de Recursos Humanos	**Supervisor Funcional:** Analista de Recurso Humanos

2. Misión del Cargo

Brindar soporte y apoyo en las actividades del departamento de Recursos Humanos.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes

Actividades del cargo	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de Calculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Actualiza los manuales de Recursos Humanos	Multiapoyo Cia. Ltda.	Eficacia en la actualización de manuales.	(Manuales actualizados/ Manuales elaborados)*100	100	%
Realiza y tabula encuestas de clima laboral al personal	Multiapoyo Cia. Ltda.	Eficacia en la tabulación de encuestas.	(Número de encuestas tabuladas / Número de encuestas realizadas) * 100	95	%
Contacta a personas cuyas hojas de vida han sido seleccionadas para comentarles acerca de la vacante, indaga si están interesados y de así serlo hace una previa cita para obtener más información.	Multiapoyo Cia. Ltda.	Eficacia en el contacto de personas para entrevistas.	(Número de entrevistas coordinadas / Hojas de vida reclutadas) *100	100	%
Elabora cronograma de vacaciones	Multiapoyo Cia. Ltda.	Eficacia en la elaboración de los cronogramas de vacaciones.	(Personas que salieron a vacaciones/ Personas que estaban planificadas que salgan)* 100	100	%

4. Matriz de Competencias

Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos	Destrezas Generales	Otras Competencias
Actualiza los manuales de Recursos Humanos	Administración de recursos humanos	Comprensión Lectora Síntesis/ Reorganización	Atención a detalles
Realiza y tabula encuestas de clima laboral al personal	Administración de recursos humanos	Organización de la información	Facilidad numérica
Contacta a personas cuyas hojas de vida han sido seleccionadas para comentarles acerca de la vacante, indaga si están interesados y de así serlo hace una previa cita para obtener más información.	Administración de recursos humanos	Percepción social (empatía)	Información de la empresa
Elabora cronograma de vacaciones	Administración de recursos humanos	Recopilación de información	Orden

5. Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Estudiante Universitario	Universidad Incompleta	Recursos Humanos, Administración de Empresas

6. Capacitación adicional requerida:

Curso/ Seminario/ Pasantía	Número de horas del curso/ seminario/ pasantía requerido
Gestión por competencias	10 horas

7. Conocimientos académicos:

Conocimientos Académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Administración de Recursos Humanos	X	

8. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas Específicas	Detalle	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Manejar programas informáticos externos	MS Office	X	
Manejar programas informáticos internos	Sin descripción		X
Operar Equipos de Oficina	Fax, scanner, copiadora, proyector		X

9. Destrezas/ Habilidades generales:

Destrezas Generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Comprensión Lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.	X	
Síntesis/ Reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.	X	
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.		X
Percepción social (empatía)	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.	X	
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.		X

10. Experiencia laboral requerida:

Tiempo de experiencia:	1 año
Especificidad de la experiencia:	Experiencia en cargos similares

11. Actividades del Cargo

Grado	Frecuencia FR	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves:	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

	FR	CE	CM	Total	Esencial
Actualiza los manuales de Recursos Humanos	1	4	4	17	SI
Realiza y tabula encuestas de clima laboral al personal	1	4	4	17	SI
Contacta a personas cuyas hojas de vida han sido seleccionadas para comentarles acerca de la vacante, indaga si están interesados y de así serlo hace una previa cita para obtener más información.	2	4	3	14	SI
Elabora cronograma de vacaciones	1	4	3	13	SI
Controla los horarios de ingreso del personal al igual que los horarios de salida y verifica que cumplan con sus 8 horas laborables.	2	3	3	11	NO
Busca en el mercado asegurador hojas de vida de personas que trabajen en seguros que puedan ser candidatos idóneos para formar parte de la empresa.	2	3	3	11	NO
Solicita una entrevista con el Jefe del departamento en donde haya la vacante, y contacta a las referencias laborales para preguntar acerca de los candidatos.	1	3	3	10	NO
Actualiza los perfiles	1	3	3	10	NO
Archiva correctamente la información de los colaboradores de la institución.	1	3	2	7	NO
Indica al nuevo personal las instalaciones de la empresa y salidas de emergencia en caso de evacuación.	1	3	2	7	NO
Implementa herramientas de comunicación organizacional.	1	2	3	7	NO
Provee al personal de todos los certificados que necesiten lo más pronto posible.	1	2	2	5	NO
Presenta al nuevo colaborar a todas las personas que conforman la institución.	1	2	2	5	NO
Da apoyo en los eventos corporativos, planes de reconocimiento y actividades de integración de la Empresa.	1	2	2	5	NO
Da soporte al jefe y analista del departamento de recursos humanos.	1	2	2	5	NO

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- Con esta investigación se ha determinado que Multiapoyo Cia. Ltda. tiene una alta rotación de personal que ha generado malestar al cliente interno por una falta de estabilidad en sus funciones y carga laboral por la contratación de personas no aptas para las funciones a desempeñar.

- El personal no tiene formalmente estipuladas las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo lo que causa que al momento de presentarse un problema no se pueda determinar que área es la responsable y que cargo desempeña dichas funciones.

- Debido al crecimiento que Multiapoyo Cia. Ltda alcanzado con la generación de negocios importantes es necesario que las ejecutivas de cuenta tengan los conocimientos necesarios para brindar un correcto asesoramiento y servicio a sus clientes ya que en el negocio de los seguros la mala información, asesoramiento o procedimientos pueden ser causantes de no pago de siniestros generando pérdida de capital al cliente y dañando el nombre de la organización en el mercado asegurador.

- Los colaboradores de Multiapoyo Cia. Ltda se encuentran desmotivados, por este motivo al presentarse una oportunidad laboral en el mercado asegurador optan por arriesgarse y renunciar a sus labores en la organización.

- Se han generado inconvenientes con el Instituto de Seguridad Social y el Ministerio de Relaciones Laborales por el incumplimiento de normas con el personal de la institución que se han dado por una falta de organización y conocimiento de la empresa generando pérdida de dinero por el pago de fuertes multas para solucionar todos los errores cometidos como no afiliación al IESS, no elaboración de contratos de trabajo, no presentación en el tiempo debido de los respaldo de los pagos de décimos. Los puntos arriba mencionados dan una mala imagen en el mercado asegurador a la empresa viéndola como una organización poco seria con sus colaboradores.

6.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar un correcto proceso de selección ordenado que de acuerdo a las competencias que requiera la vacante encuentre un perfil adecuado que pueda desenvolverse correctamente en la institución para que logre satisfacer sus necesidades y las de la organización.

- Se recomienda crear un manual de funciones por cargo donde se detallen todas las actividades y responsabilidades del puesto de trabajo para que este claro los riesgos a correr y los pasos a realizar, inclusive esto serviría para optimizar tiempo en las actividades diarias y estandarizar procesos.

- Se recomienda elaborar y crear un plan de capacitación de acuerdo al cargo para la actualización o adquisición de conocimientos.

- Se recomienda crear una escala salarial de acuerdo a los conocimientos y responsabilidades que se van adquiriendo con el paso del tiempo dentro de la empresa para que los colaboradores se incentiven, asuman nuevos retos siendo más productivos, generando más negocios y esforzándose para obtener una recompensa que satisfaga sus necesidades de superación.

- Se recomienda contratar una persona responsable que tenga los conocimientos adecuados para administrar y manejar la nómina de la empresa y a su vez cumpla con todas las normas que exige el Instituto de Seguridad Social y Ministerio de Relaciones Laborales.

BIBLIOGRAFÍA

1. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS CONCEPTOS Y APLICACIONES. (1983). LL. L. BYARS, L. W. RUE. (1983). ***Movimiento de Administración Científica.***

2. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. (2009). GARY DESSLER (2009). ***Administración de Recursos Humanos.***

3. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. (2010). R. WAYNE MONDY (2010). ***Razones para realizar un análisis de puestos.***

4. CODIGO DE COMERCIO (RO-S 1202: 20-ago-1960). ***Definiciones y elementos del contrato de seguros Art 2(722.2).- Elementos de la esencia.*** Ecuador.

5. ECUADOR [http://es.wikipedia.org/wiki/Ecuador], **Contenido.**

6. ECUADOR EN CIFRAS [http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/main.html], **Tema económico producto interno bruto desagregado anualmente PIB total.**

7. EL CONTADOR VIRTUAL. (2010). [http://elcontadorvirtual.blogspot.com/2010/04/el-departamento-de-recursos-humanos.html]. ***El Departamento de Recursos Humanos.***

8. ENRIQUE RAFAEL BLANCO RICHART. (2008). [http://www.eumed.net/libros/2008b/396/El%20Patrimonio%20Empresarialhtm]. ***Contabilidad y Fiscalidad Capítulo 2: El Patrimonio Empresarial.***

9. GESTION DEL TALENTO HUMANO. (2009). IDALBERTO CHIAVENATO (2009). ***Introducción a la administración moderna de recursos humanos.***

10. GESTIOPOLIS. (2001). [http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/26/manproc.htm]. ***Manuales de procedimientos y su aplicación dentro del control interno.***

11. GESTIOPOLIS. (2001). [http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/no%2013/maryparketfollet.htm], ***¿Cuál fue el aporte de Mary Parker Follet a la administración?.***

12. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. (1996). DAVID A. CENZO Y STEPHEN P. ROBBINS. (1996). ***John Wiley; Nueva York. P. 171- 382***

13. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. (1996). JOHN M. IVANCEVICH. (1996). ***Richard D. Irwin; Nueva York. P. 777***

14. LIBRO II.- NORMAS GENERALES PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY GENERAL DE SEGUROS. **“Sección II.-De los asesores productores de seguros; Paragrafo II.- Requisitos para la obtención de las credenciales.”** Ecuador

15. MANAGEMENT. (1996). JOHN R. SCHERMERHORN, JR (1996). ***John Wiley & Sons, Nueva York, 1996, p. 290***

16. MANAGING HUMAN RESOURCES. (1994). GEORGE T. MILKOVISH Y JOHN W. BOUDREAU. (1994). ***Richard D. Irwin; Burr Ridge III. P. 333***

17. MANAGING HUMAN RESOURCES. (1995). LUIS R. GÓMEZ MEJÍA, DAVID B. BALKIN Y ROBERT L. CANDY. (1995). ***Englewood Cliffs, NJ. P. 193.***

18. PROCEDIMIENTOS PARA LA APLICACIÓN DE LAS REFORMAS AL REGLAMENTO GENERAL A LA LEY GENERAL DE SEGUROS DISPUESTOS EN DECRETO EJECUTIVO NO. 1153 DEL O DE DICIEMBRE DE 2003. **‘’Resolución No SBS-INS-2004-0149 Artículo’’.** Ecuador

19. RAUL COKA BARRIGA. [http://www.raulcoka.com/#]. ***Quienes somos***

20. RECURSOS HUMANOS. (1997). IDALBERTO CHIAVENATO. (1997). ***Sao Paulo; Atlas. P. 205-206- 236***

21. RECURSOS HUMANOS. (2008). M. PINO, M. PINO, M. SÁNCHEZ. (2008). ***Los recursos humanos en la empresa. Modelos de gestión de Recursos Humanos.*** España: Editex.

22. REGLAMENTO A LA LEY GENERAL DE SEGURSO. **‘’Capítulo Segundo de la Constitución, Organización y Funcionamiento Artículo 4, Artículo 5, Artículo 6, Artículo 7, Artículo 8, Artículo 9, Artículo 10’’** Ecuador

23. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS DEL ECUADOR [http://www.superban.gov.ec/practg/pk_ranking_comision.p_asesores_reporte?vp_cod_tip_instt=33&vp_cod_provincia=17&vp_fecha=31/12/2009], **Ranking de Comisiones de Agencias Asesoras Productoras de Seguros de la Provincia de Pichincha año 2009.**

24. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS. (2009-2010). [http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=&vp_tip=6&vp_buscr=/practg/pk_cons_bdd.p_bal_segr]. ***Balance del sistema de seguros por tipo de institución.***

25. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS. (2009-2010). [http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=171&vp_tip=2&vp_buscr=57#mixto]. ***Seguros Privados- Boletines Financieros.***

26. TECNISEGUROS. [http://www.tecniseguros.com.ec/cobertura-nacional]. ***Cobertura Nacional***

27. TECNISEGUROS. [http://www.tecniseguros.com.ec/sectores]. ***Sectores***

28. TECNISEGUROS. [http://www.tecniseguros.com.ec/trayectoria]. ***Trayectoria***

ANEXOS

ANEXO 1

multiapoyo consultores seguros	MANUAL DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS	
CODIGO: RHH-01	Procedimiento: Planificación de Recursos Humanos	
Edición No. 01		Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO

Elaborar un documento guía que permita visionar y ejecutar el desarrollo del talento humano de Multiapoyo Cía. Ltda. alineada a las estrategias y planes de modernización de la Empresa.

2. ALCANCE

Para la planificación estratégica del Departamento de Recursos Humanos.

3. LIDER DEL PROCESO

Jefe de Recursos Humanos.

4. DEFINICIONES

No existen

5. POLITICAS

El plan de Recursos Humanos debe ser revisado y actualizado por disposición del Presidente, Gerente General o cuando los cambios del entorno así lo ameriten.

El cumplimiento del plan estratégico de Recursos Humanos está supeditado a la disponibilidad de recursos humanos, financieros y materiales con los que cuenta la empresa.

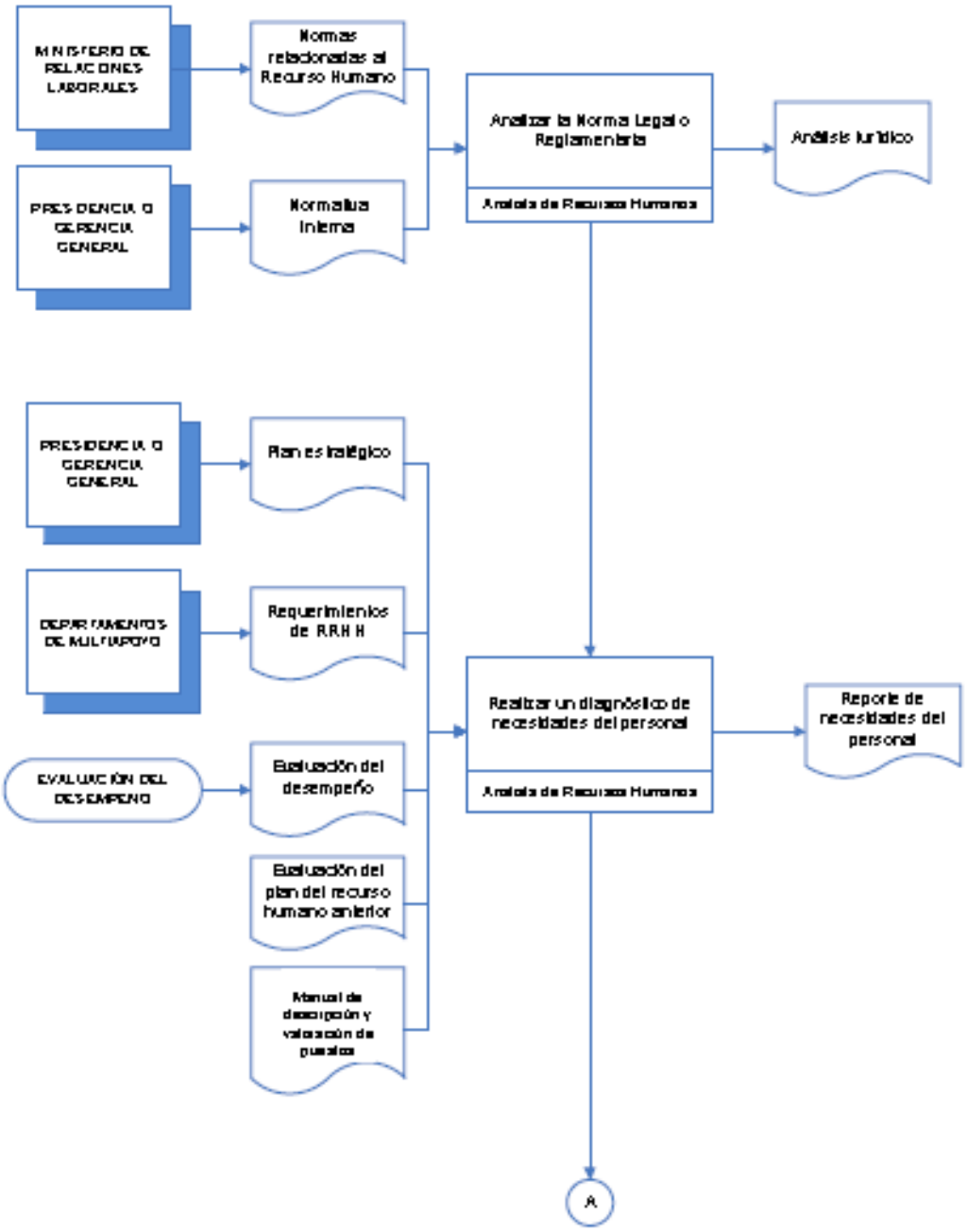
Líder del Proceso	**Responsable de Gestión por Procesos**	**Aprobación:**
Jefe de Recursos Humanos		Gerente General
Fecha:	Fecha:	Fecha:

6. INDICADORES

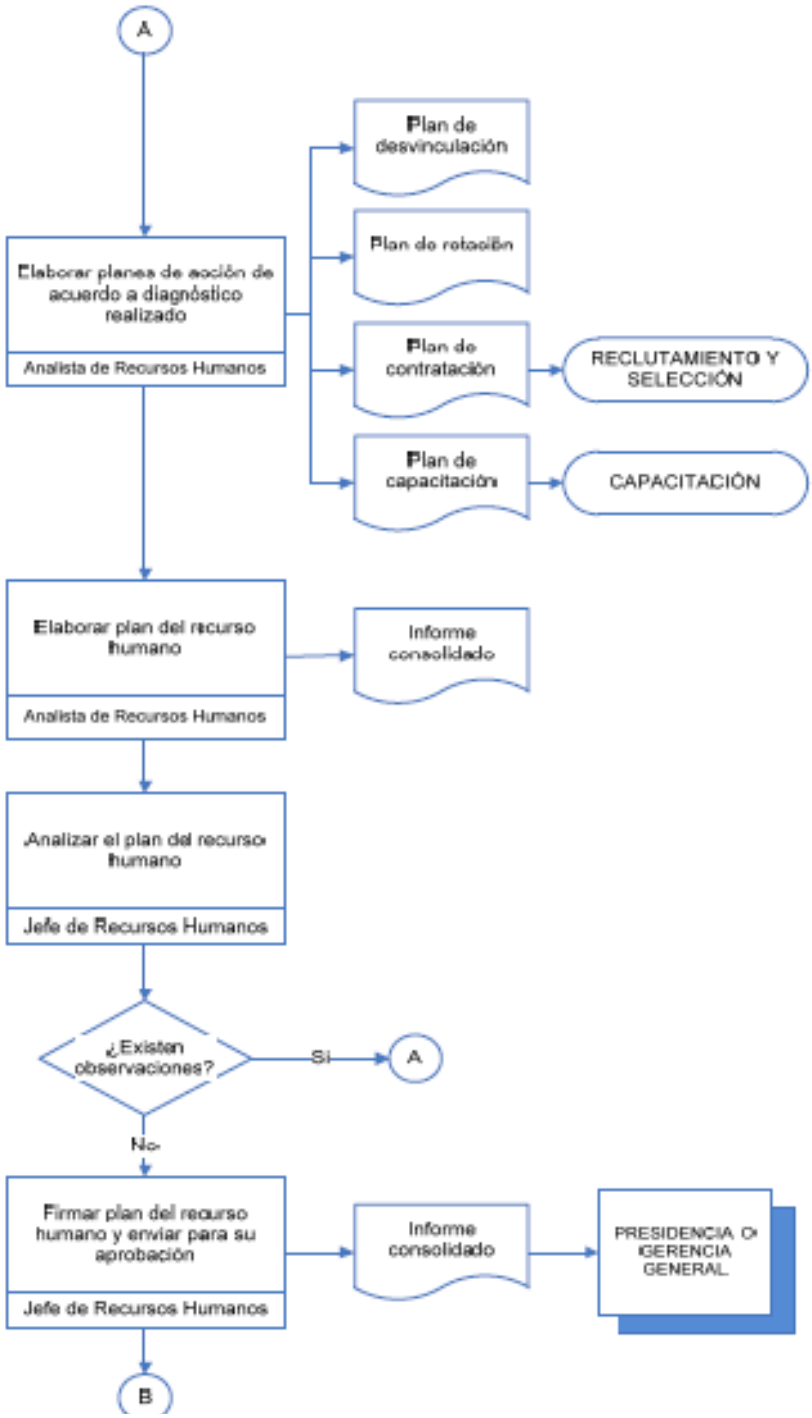
NOMBRE	Cumplimiento de Planes			
DESCRIPCIÓN	Porcentaje de planes ejecutados.			
FORMULA DE CALCULO	**RESPONSABLE DEL INDICADOR**	**FRECUENCIA**	**ESTANDAR**	**RESPONSABLE DEL ANÁLISIS**
(Proyectos ejecutados / Proyectos planificados) x 100	Jefe de Recursos Humanos	Semestral	Por definir	Gerente General

7. DIAGRAMA DE FLUJO

multiapoyo consultores y seguros	MANUAL DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS	
CODIGO: RHH-01	Procedimiento: Planificación de Recursos Humanos	
Edición No. 01		Pág. 3 de 5



multiapoyo consultores y seguros	MANUAL DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS	
CODIGO: RHH-01	Procedimiento: Planificación de Recursos Humanos	
	Edición No. 01	Pág. 4 de 5



multiapoyo consultores estratégicos	MANUAL DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS	
CODIGO: RHH-01	Procedimiento: Planificación de Recursos Humanos	
Edición No. 01		Pág. 5 de 5



multiapoyo consultores seguros	MANUAL DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS	
CODIGO: RHH-02	Procedimiento: Reclutamiento y Selección de Personal	
Edición No. 01		Pág. 1 de 8

1. PROPÓSITO

Identificar el personal idóneo para ocupar los puestos vacantes para Multiapoyo Cía. Ltda. de acuerdo a sus políticas de contratación o ascenso y cumpliendo con todas las obligaciones emitidas por la Ley.

2. ALCANCE

Para todos los procesos de reclutamiento y selección a contrato fijo, con excepción de los cargos de Presidente, Gerente General y personal con contrato por prestación de servicios.

3. LIDER DEL PROCESO

Analista de Recursos Humanos.

4. DEFINICIONES

Documentación.- Son los documentos personales de los postulantes de acuerdo a las bases de la convocatoria.

Hunting (Multitrabajos).- Técnica de reclutamiento de personal que permite la identificación y contacto de candidatos potenciales para ocupar un puesto de trabajo mediante el análisis e investigación de referencias laborales y resultados obtenidos en instituciones similares.

Evaluación técnica.- Es la medición del grado de desarrollo de los conocimientos técnicos que posee un candidato. Se puede realizar a través de una entrevista técnica y/o un examen escrito que generen resultados cuantitativos.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Aprobación:
Analista de Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos	Gerente General
Fecha:	Fecha:	Fecha:

5. POLITICAS

La calificación de las carpetas en la fase de reclutamiento, así como la administración de las pruebas, se debe realizar en la Jefatura de Recursos Humanos.

Todos los procesos de selección deben ser realizados en base a un Perfil elaborado por el Departamento de Recursos Humanos donde se establezcan las competencias, principales actividades del cargo, nivel de educación y experiencia.

Las Pruebas Técnicas deben ser elaboradas por el Departamento que presenta el requerimiento de selección, presentando: contenido de la prueba, hoja de respuestas y clave para la calificación.

Las Pruebas Técnicas deben estructurarse bajo un esquema de preguntas cerradas (opción múltiple).

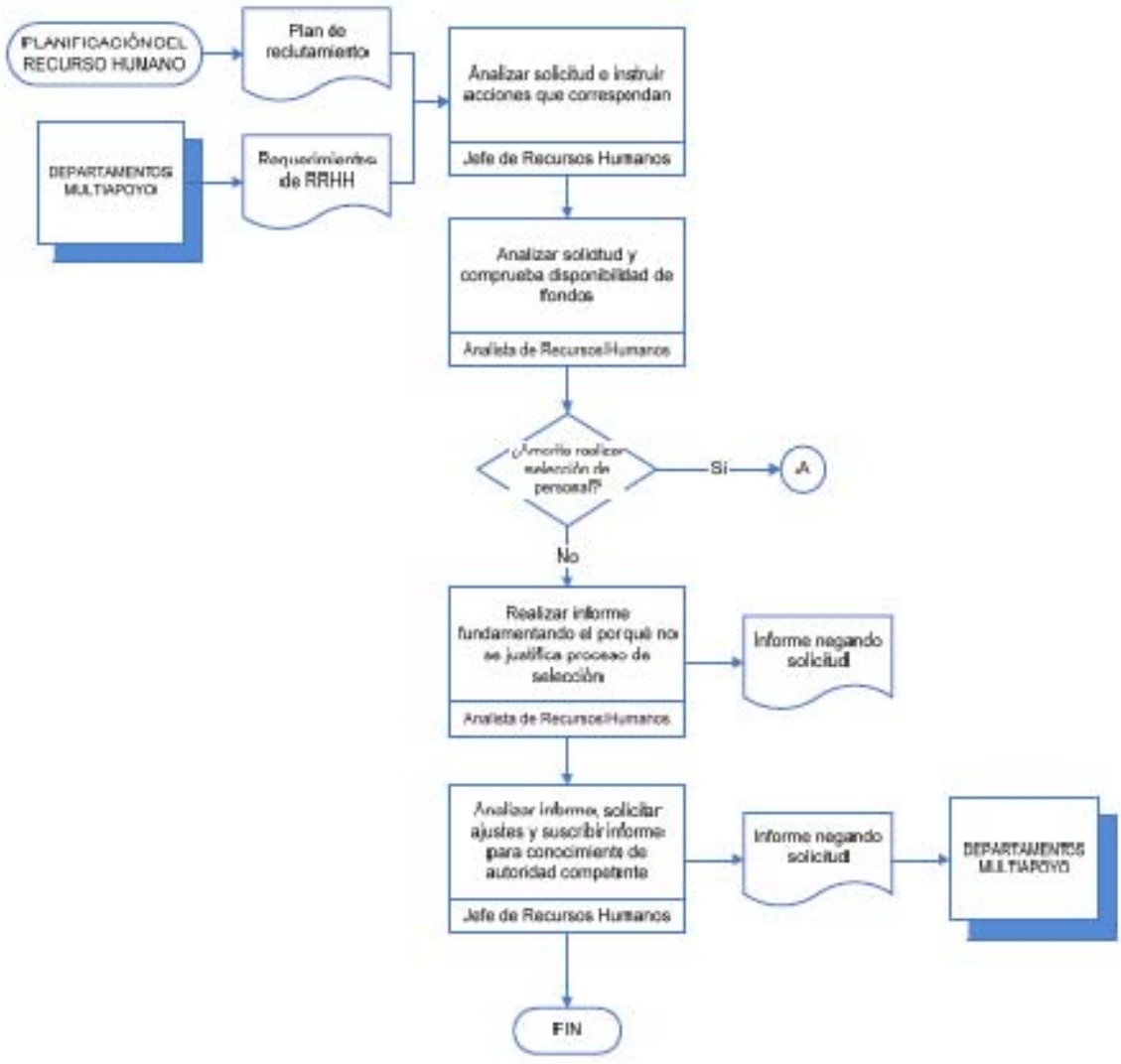
Las Pruebas Técnicas deberán ser aplicadas por el Departamento de Recursos Humanos con el apoyo del Departamento que presenta el requerimiento de selección.

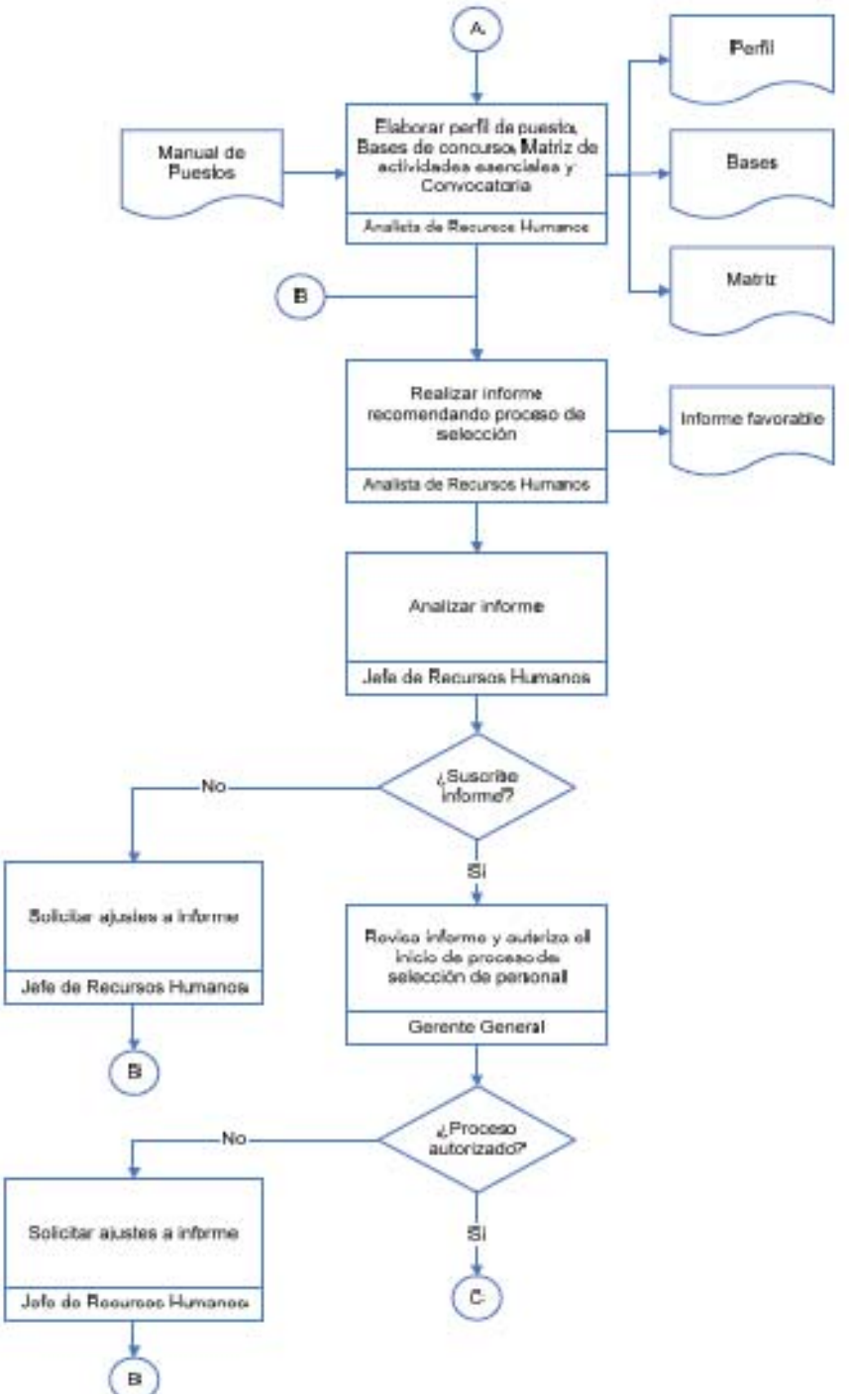
La "Base de hojas de vida de Multiapoyo Cía. Ltda." deberá alimentarse con distintas fuentes de reclutamiento de acuerdo a sus necesidades, a través de: Universidades, Colegios profesionales, referidos internos y externos, Hunting, anuncios en medios de comunicación, etc.

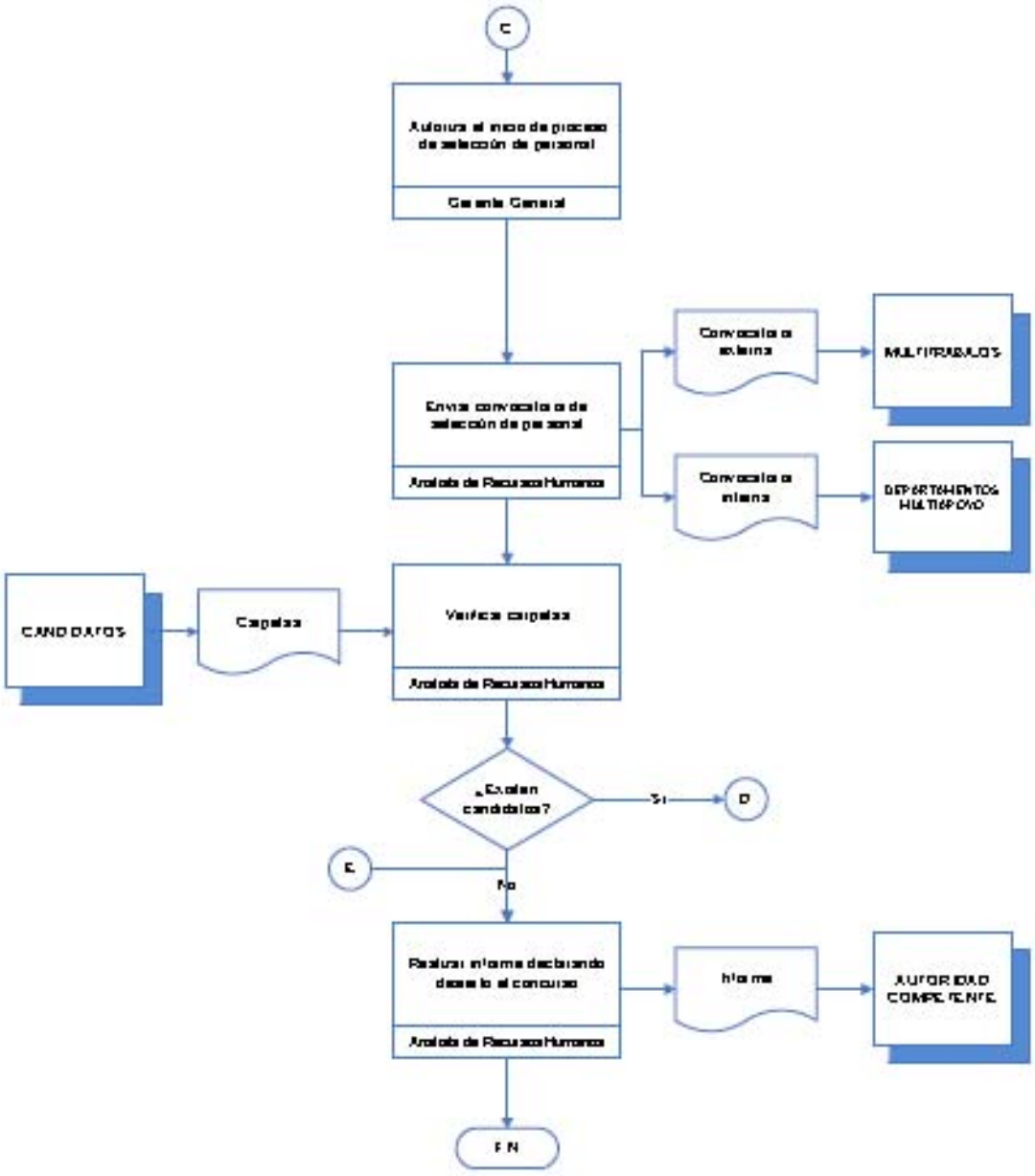
6. INDICADORES

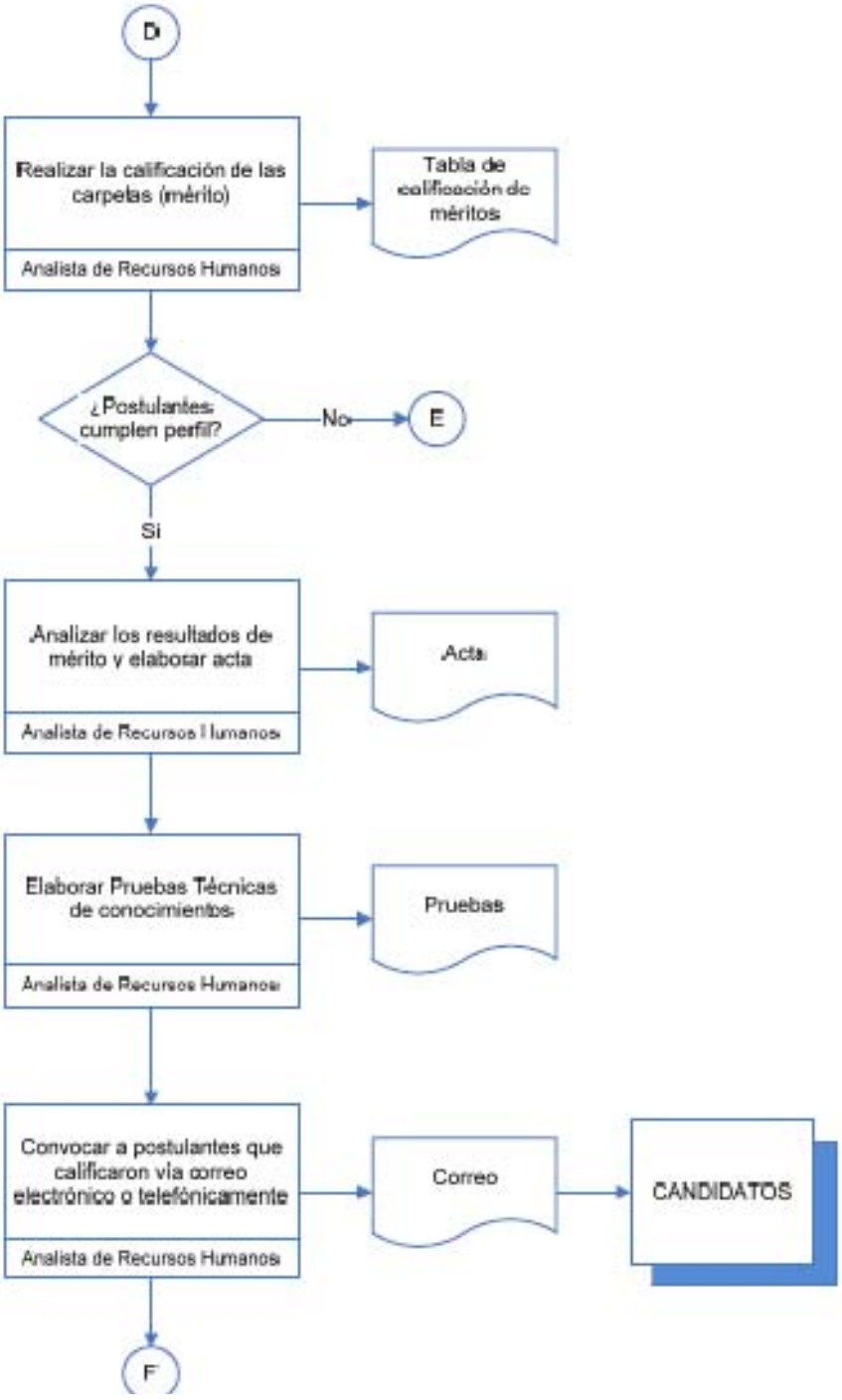
NOMBRE	Tiempo promedio de Selección			
DESCRIPCIÓN	Tiempo promedio que se demora la selección			
FORMULA DE CALCULO	**RESPONSABLE DEL INDICADOR**	**FRECUENCIA**	**ESTANDAR**	**RESPONSABLE DEL ANÁLISIS**
(Sumatoria(Fecha de elaboración de proyecto de resolución – Fecha de requerimiento de selección) / Número de selecciones realizadas)	Analista de Recursos Humanos	Trimestral	30 días calendario	Jefe de Recursos Humanos

7. DIAGRAMA DE FLUJO

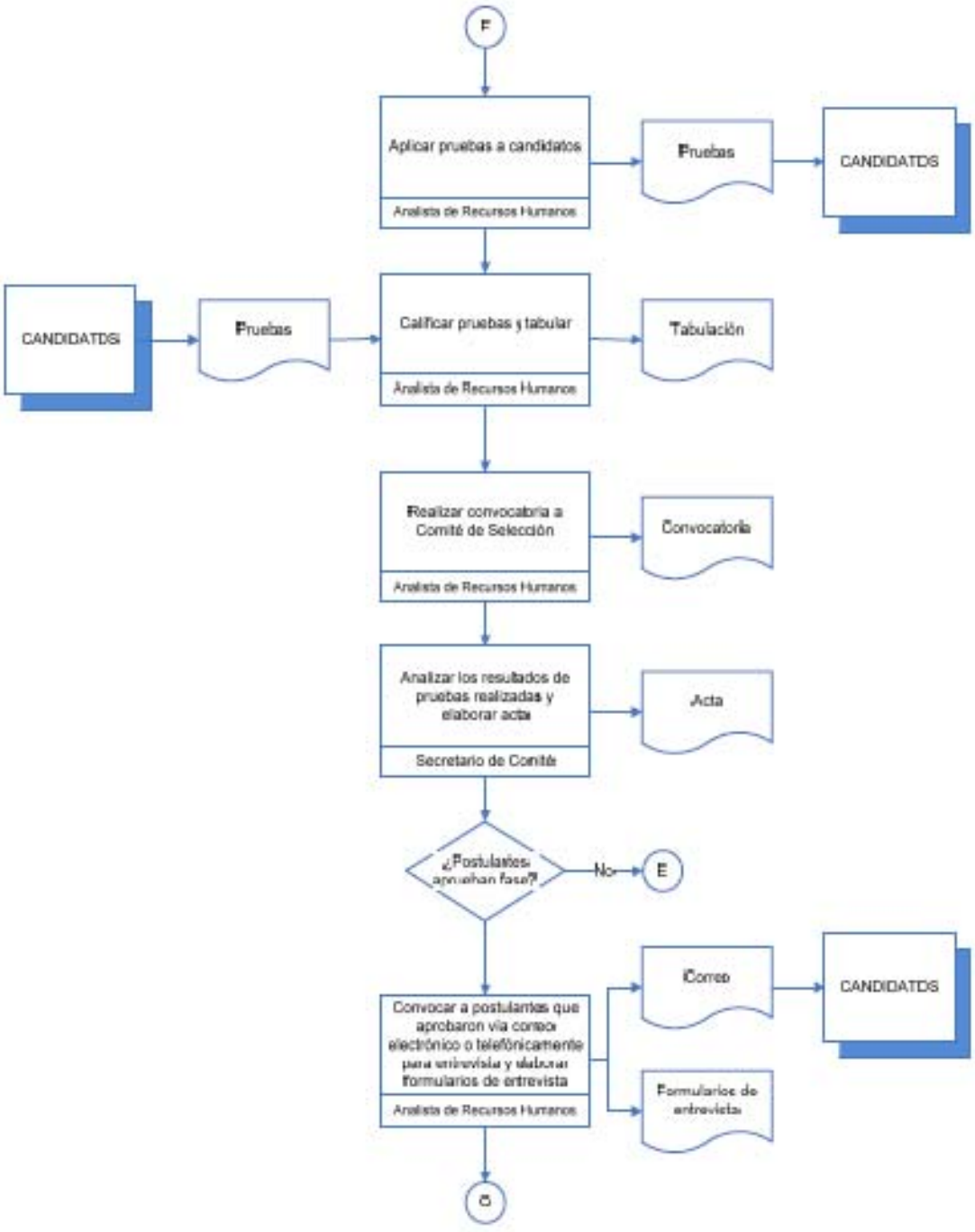



A
Perfil
Manual de Puestos
Elaborar perfil de puesto, Bases de concurso, Matriz de actividades esenciales y Convocatoria
Analista de Recursos Humanos
Bases
Matriz
B
Realizar informe recomendando proceso de selección
Analista de Recursos Humanos
Informe favorable
Analizar informe
Jefe de Recursos Humanos
¿Suscribe informe?
No
Si
Solicitar ajustes a informe
Jefe de Recursos Humanos
Revisa informe y autoriza el inicio de proceso de selección de personal
Gerente General
B
¿Proceso autorizado?
No
Si
Solicitar ajustes a informe
Jefe de Recursos Humanos
C
B

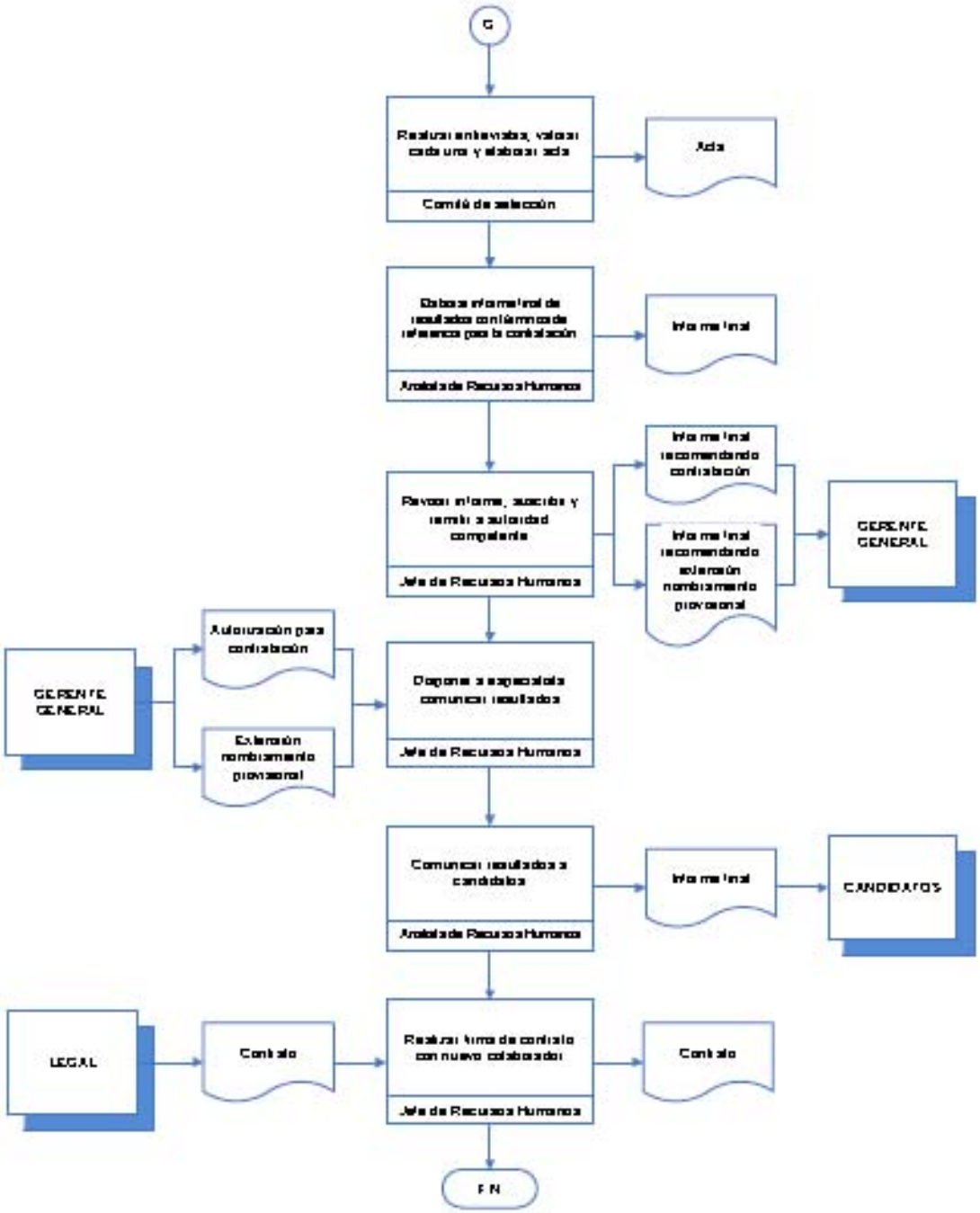

C
Autoriza el inicio de proceso de selección de personal
Gerente General
Envía convocatoria de selección de personal
Analista de Recursos Humanos
Convocatoria externa
MULTITRABAJOS
Convocatoria interna
DEPARTAMENTOS MULTIAPOYO
CANDIDATOS
Carpetas
Verifica carpetas
Analista de Recursos Humanos
¿Existen candidatos?
SI
D
E
NO
Realiza informe declarando desierto el concurso
Analista de Recursos Humanos
Informe
AUTORIDAD COMPETENTE
FIN


D
Realizar la calificación de las carpetas (mérito)
Analista de Recursos Humanos
Tabla de calificación de méritos
¿Postulantes cumplen perfil?
No
E
Si
Analizar los resultados de mérito y elaborar acta
Analista de Recursos Humanos
Acta
Elaborar Pruebas Técnicas de conocimientos
Analista de Recursos Humanos
Pruebas
Convocar a postulantes que calificaron vía correo electrónico o telefónicamente
Analista de Recursos Humanos
Correo
CANDIDATOS
F

multiapoyo consultores seguros	MANUAL DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS	
CODIGO: RHH-02	Procedimiento: Reclutamiento y Selección de Personal	
Edición No. 01		Pág. 7 de 8



multiapoyo consultores seguros	MANUAL DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS	
CODIGO: RHH-02	Procedimiento: Reclutamiento y Selección de Personal	
Edición No. 01		Pág. 8 de 8



multiapoyo consultores seguros	MANUAL DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS	
CODIGO: RHH-03	Procedimiento: Incorporación	
Edición No. 01		Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Legalizar la incorporación de los colaboradores que han resultado seleccionados en el proceso de reclutamiento y selección, conforme a las disposiciones y normativa vigente de la Empresa.

2. ALCANCE

Para todos los colaboradores incorporados a Multiapoyo Cía. Ltda. Que cuenten con su respectivo nombramiento mediante el proceso de selección de personal.

3. LIDER DEL PROCESO

Jefe de Recursos Humanos

4. DEFINICIONES

Aviso de Entrada.- es el mecanismo mediante el cual se informa al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social el ingreso del nuevo colaborador y que se realicen las aportaciones respectivas.

IESS- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

5. POLITICAS

Ningún colaborador podrá formar parte de la Compañía si no cuenta previamente con el contrato y nombramiento.

Es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos el generar, actualizar, administrar y custodiar los expedientes de todos los colaboradores de Multiapoyo Cía. Ltda. de manera permanente.

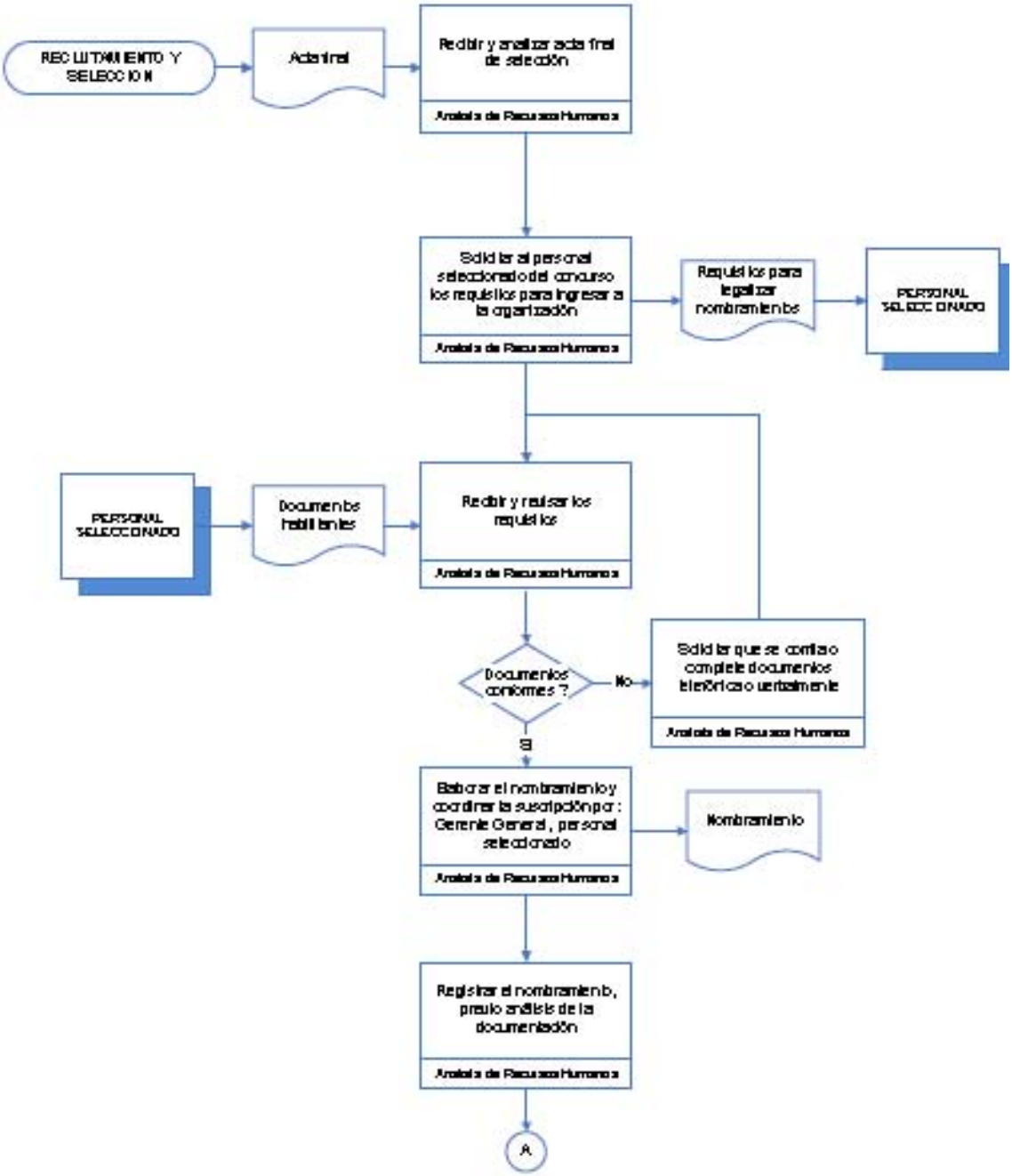
Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Aprobación:
Analista de Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos	Gerente General
Fecha:	Fecha:	Fecha:

6. INDICADORES

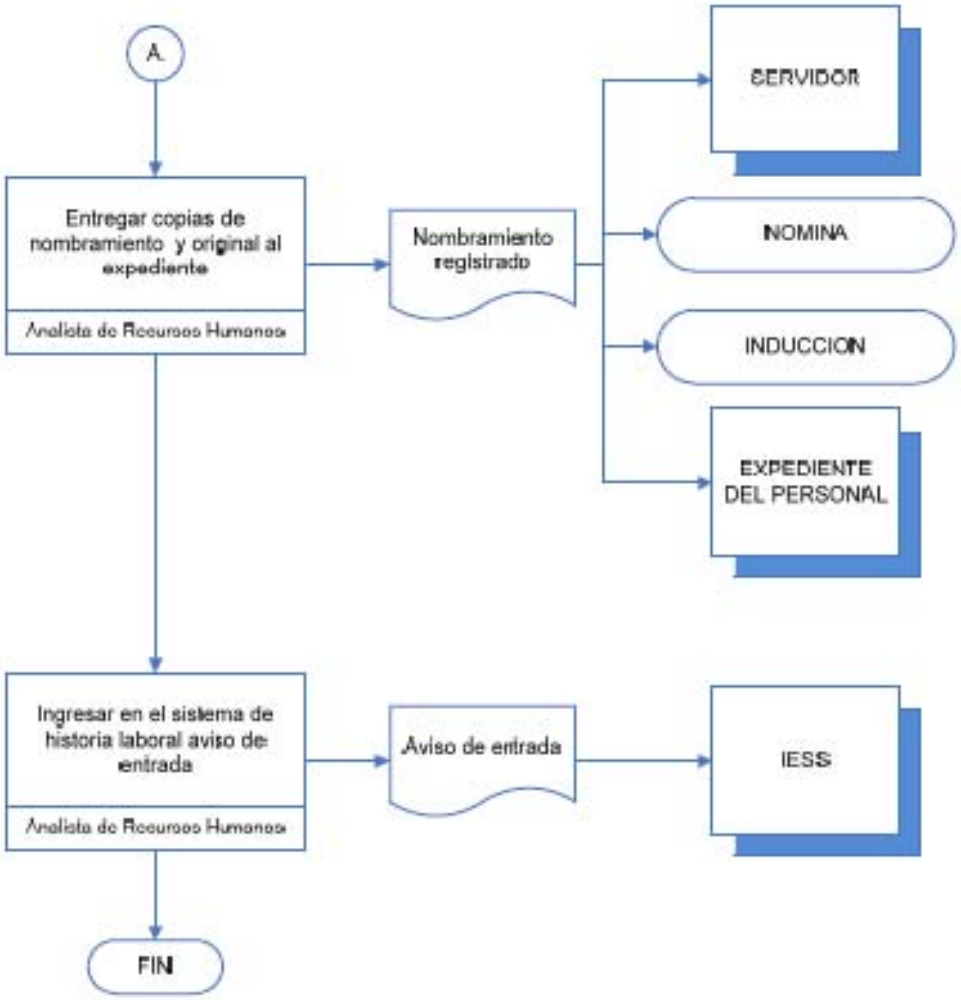
NOMBRE	Días de trámite para la incorporación			
DESCRIPCIÓN	Días promedio de incorporación			
FORMULA DE CALCULO	**RESPONSABLE DEL INDICADOR**	**FRECUENCIA**	**ESTANDAR**	**RESPONSABLE DEL ANÁLISIS**
Sumatoria (Fecha de registro en el libro de registros – Fecha de aprobación de la nueva incorporación) / Número de incorporaciones	Analista de Recursos Humanos	Anual	15 días	Jefe de Recursos Humanos

multiapoyo consultores seguros	MANUAL DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS	
CODIGO: RHH-03	Procedimiento: Incorporación	
Edición No. 01		Pág. 3 de 4

7. DIAGRAMA DE FLUJO



multiapoyo consultores seguros	MANUAL DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS	
CODIGO: RHH-03	Procedimiento: Incorporación	
Edición No. 01		Pág. 4 de 4



multiapoyo consultores seguros	MANUAL DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS	
CODIGO: RHH-04	Procedimiento: Inducción	
Edición No. 01		Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Incorporar al nuevo colaborador (a) a la cultura organizacional de Multiapoyo Cía. Ltda., proveyéndole de información relacionada con la normativa, funciones, sitio de trabajo, equipos, procedimientos y resultados que se esperan de su trabajo, adicionalmente realizar la presentación oficial ante sus nuevos compañeros.

2. ALCANCE

Para todos los colaboradores que son incorporados a la Compañía por nombramiento o contrato.

3. LIDER DEL PROCESO

Analista de Recursos Humanos

4. DEFINICIONES

Programa de inducción.- Es el documento que contiene los pasos generales que se deben seguir para el proceso de inducción.

Cronograma de inducción.- Es el documento que contiene las actividades específicas, fechas y responsables de ejecutar la inducción.

Carpeta de inducción.- Contiene los documentos requeridos para cumplir con el cronograma de inducción, entre ellos se cuenta normativa, procedimientos, reglamentos, políticas, entre otros.

Evaluación de inducción.- Es el instrumento que permite medir el nivel de eficacia de la inducción realizada al nuevo colaborador.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Aprobación:
Analista de Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos	Gerente General
Fecha:	Fecha:	Fecha:

5. POLITICAS

Se debe presentar al nuevo colaborador(a) con el Gerente General o su delegado.

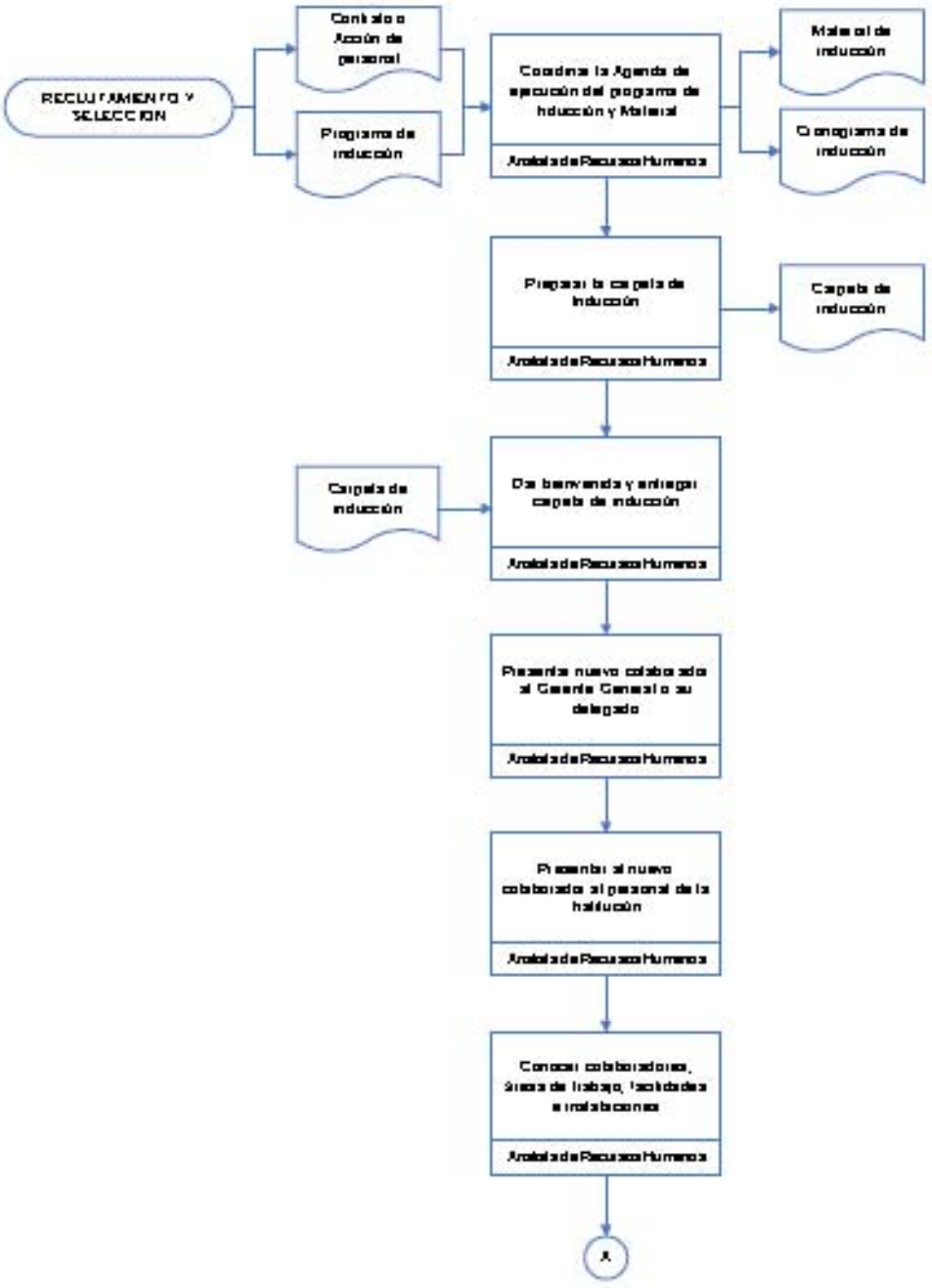
La "Evaluación de la inducción" se realizará inmediatamente terminada la etapa de inducción formal.

6. INDICADORES

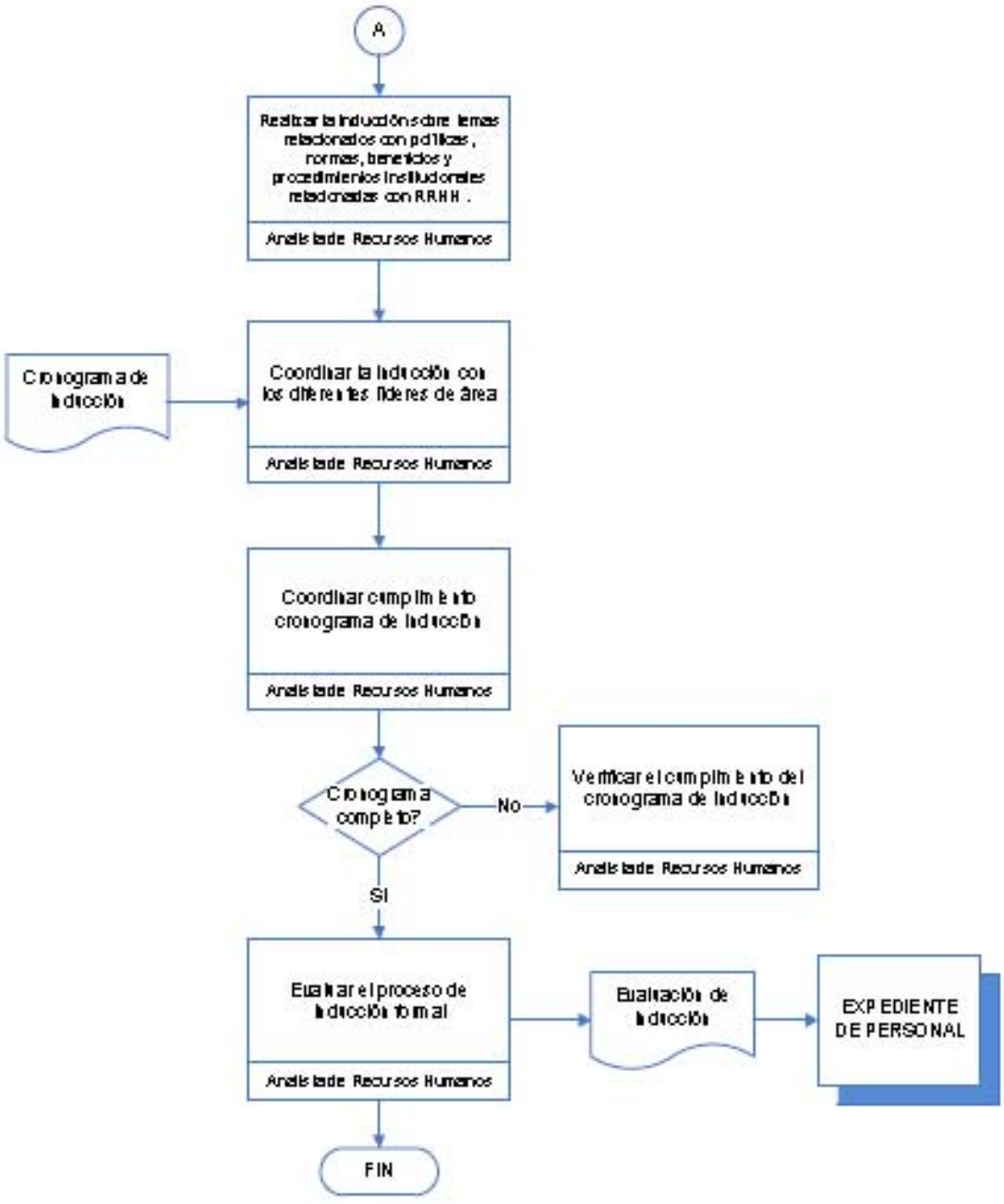
NOMBRE	Índice de evaluación			
DESCRIPCIÓN	Porcentaje de satisfacción con el proceso de inducción.			
FORMULA DE CALCULO	**RESPONSABLE DEL INDICADOR**	**FRECUENCIA**	**ESTANDAR**	**RESPONSABLE DEL ANÁLISIS**
(Puntaje promedio de evaluaciones / Puntaje máximo de evaluación)*100	Analista de Recursos Humanos	Anual	90%	Jefe de Recursos Humanos

multiapoyo consultores seguros	MANUAL DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS	
CODIGO: RHH-04	Procedimiento: Inducción	
Edición No. 01		Pág. 3 de 4

7. DIAGRAMA DE FLUJO



multiapoyo consultores seguros	MANUAL DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS	
CODIGO: RHH-04	Procedimiento: Inducción	
Edición No. 01		Pág. 4 de 4



multiapoyo consultores seguros	MANUAL DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS	
CODIGO: RHH-05	Procedimiento: Capacitación	
Edición No. 01		Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Mejorar los niveles de competencias, desempeño y resultados de los colaboradores.

2. ALCANCE

Para todos los empleados de Multiapoyo Cía. Ltda.

3. LIDER DEL PROCESO

Analista de Recursos Humanos

4. DEFINICIONES

Convenio de capacitación.- Documento que sirve para establecer las condiciones de financiamiento y auspicio de los programas de capacitación.

5. POLITICAS

Los eventos de capacitación se efectuarán basados en el Plan de capacitación.

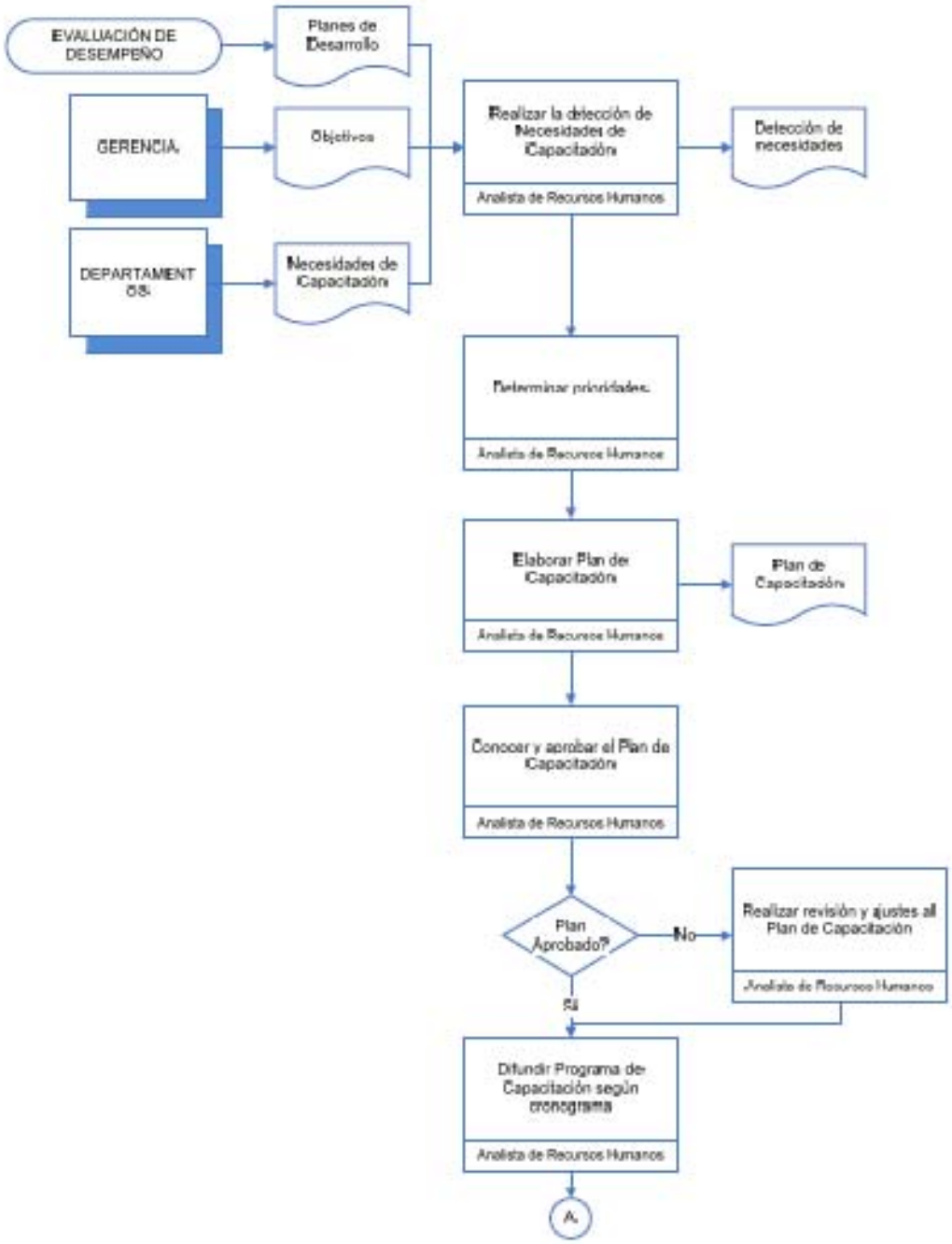
Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Aprobación:
Analista de Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos	Gerente General
Fecha:	Fecha:	Fecha:

6. INDICADORES

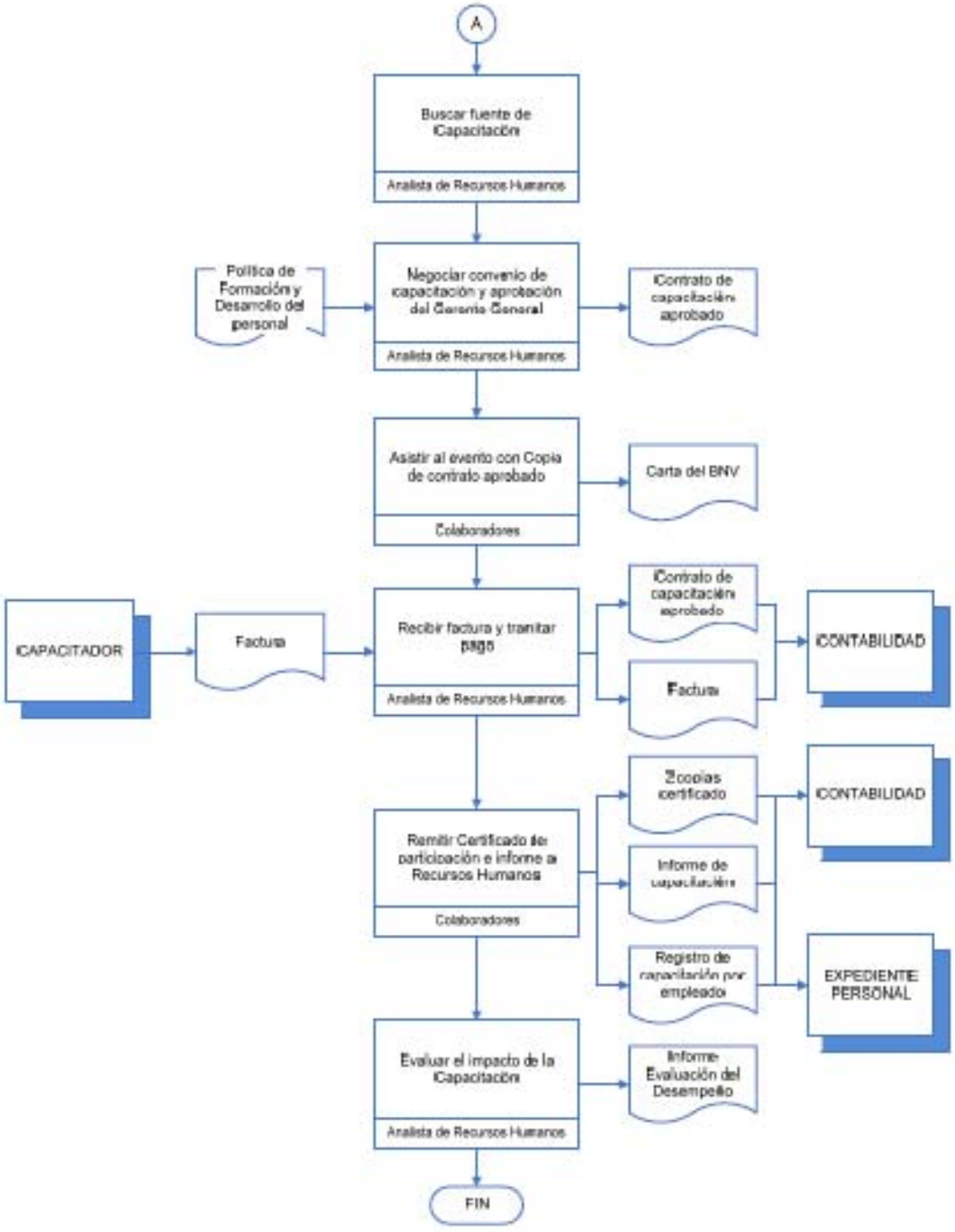
NOMBRE	Nivel de cumplimiento del Plan			
DESCRIPCIÓN	Porcentaje de cumplimiento del Plan de Capacitación			
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTANDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
(Cursos realizados / Cursos Programados)*100	Analista de Recursos Humanos	Semestral	75%	Jefe de Recursos Humanos

NOMBRE	Impacto de la capacitación			
DESCRIPCIÓN	Eficacia de la capacitación recibida			
FORMULA DE CALCULO	**RESPONSABLE DEL INDICADOR**	**FRECUENCIA**	**ESTANDAR**	**RESPONSABLE DEL ANÁLISIS**
(Puntaje promedio de evaluaciones del impacto / Puntaje máximo de evaluación) *100	Analista de Recursos Humanos	Semestral	Por definir	Jefe de Recursos Humanos

7. DIAGRAMA DE FLUJO



multiapoyo consultores seguros	MANUAL DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS	
CODIGO: RHH-05	Procedimiento: Capacitación	
Edición No. 01		Pág. 4 de 4



multiapoyo consultores seguros	MANUAL DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS	
CODIGO: RHH-06	Procedimiento: Evaluación del Desempeño	
Edición No. 01		Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Identificar el nivel de desarrollo de competencias individuales y colectivas del personal de Multiapoyo Cía. Ltda. así como evaluar los resultados del desempeño a través de los indicadores de gestión.

2. ALCANCE

Para todo el personal de Multiapoyo Cía. Ltda.

3. LIDER DEL PROCESO

Analista de Recursos Humanos.

4. DEFINICIONES

No aplica

5. POLITICAS

En caso de obtener una evaluación del desempeño inferior a la media del personal, se volverá a evaluar al colaborador luego de tres meses y en caso de no mejorar su desempeño, el colaborador será separado de la Institución.

Todo colaborador debe tener una retroalimentación de su evaluación.

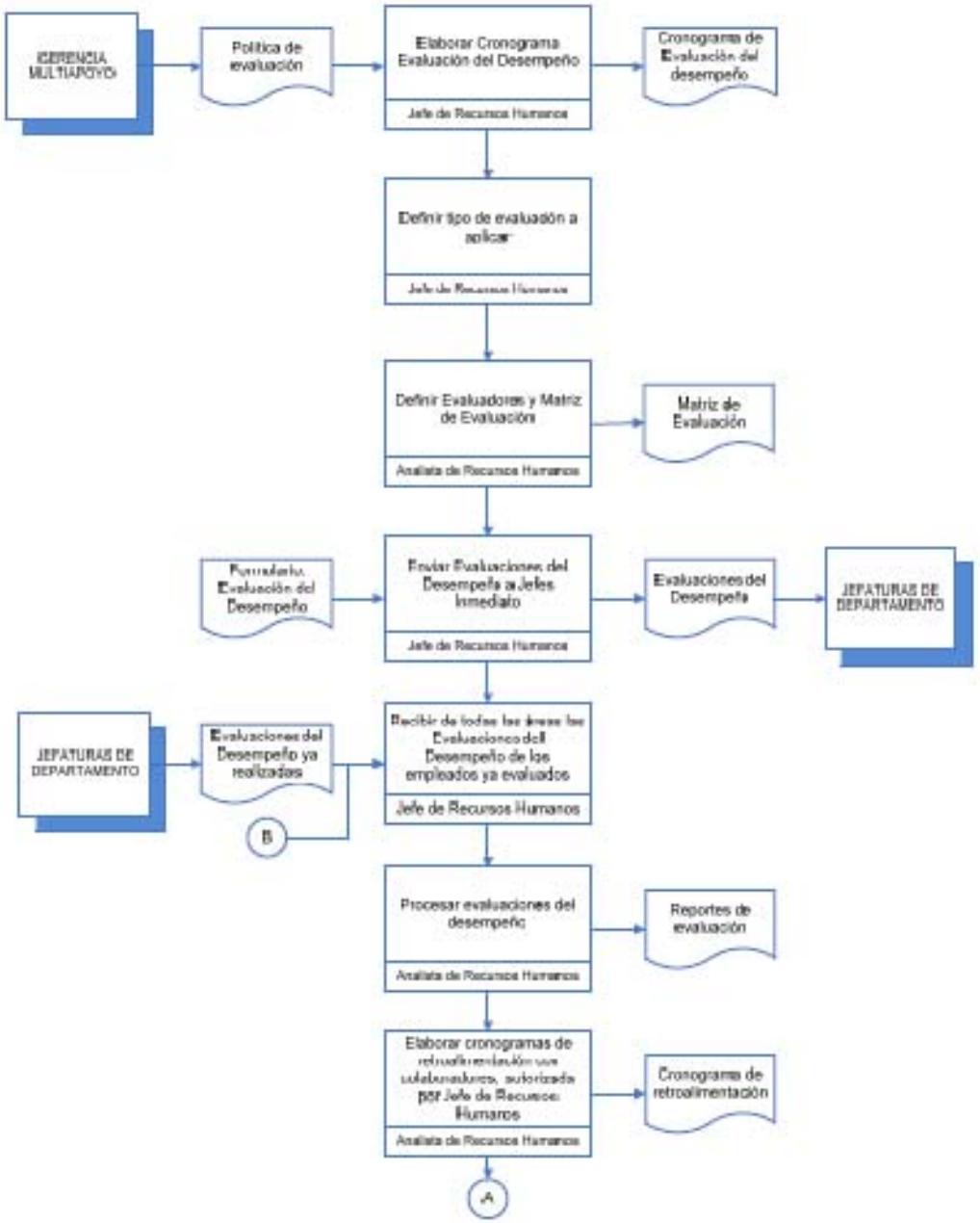
Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Aprobación:
Analista de Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos	Gerente General
Fecha:	Fecha:	Fecha:

6. INDICADORES

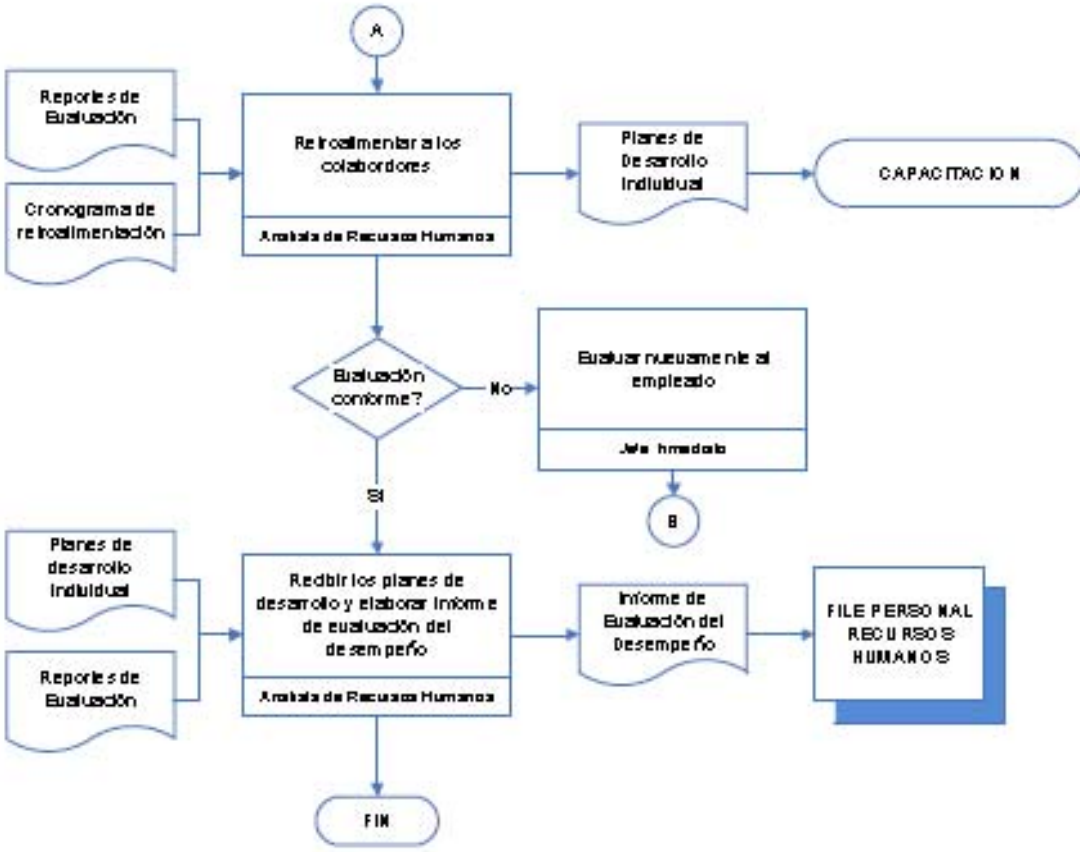
NOMBRE	Promedio de Evaluación del Desempeño Institucional			
DESCRIPCIÓN	Nivel promedio de la organización de su evaluación del Desempeño.			
FORMULA DE CALCULO	**RESPONSABLE DEL INDICADOR**	**FRECUENCIA**	**ESTANDAR**	**RESPONSABLE DEL ANÁLISIS**
(Sumatoria de las evaluaciones del desempeño individuales / Número Total de colaboradores evaluados) * 100%	Analista de Recursos Humanos	Anual	85%	Jefe de Recursos Humanos

multiapoyo consultores seguros	MANUAL DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS	
CODIGO: RHH-06	Procedimiento: Evaluación del Desempeño	
Edición No. 01		Pág. 3 de 4

7. DIAGRAMA DE FLUJO



multiapoyo consultores seguros	MANUAL DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS	
CODIGO: RHH-06	Procedimiento: Evaluación del Desempeño	
Edición No. 01		Pág. 4 de 4



multiapoyo consultores seguros	MANUAL DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS	
CODIGO: RHH-07	Procedimiento: Entorno y Clima Organizacional	
Edición No. 01		Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Medir el entorno y el clima organizacional para mejorar o modificar las condiciones de trabajo que faciliten o que propicien el mejor desempeño de cada uno de los colaboradores de la Compañía.

2. ALCANCE

Para toda la organización.

3. LIDER DEL PROCESO

Jefe de Recursos Humanos.

4. DEFINICIONES

Entorno laboral.- Medición de los factores que inciden en el ambiente de trabajo.

Clima organizacional.- Medición de factores que inciden en la estructura y funcionamiento del sistema organizacional.

5. POLITICAS

El entorno laboral se medirá con una periodicidad de al menos una vez al año.

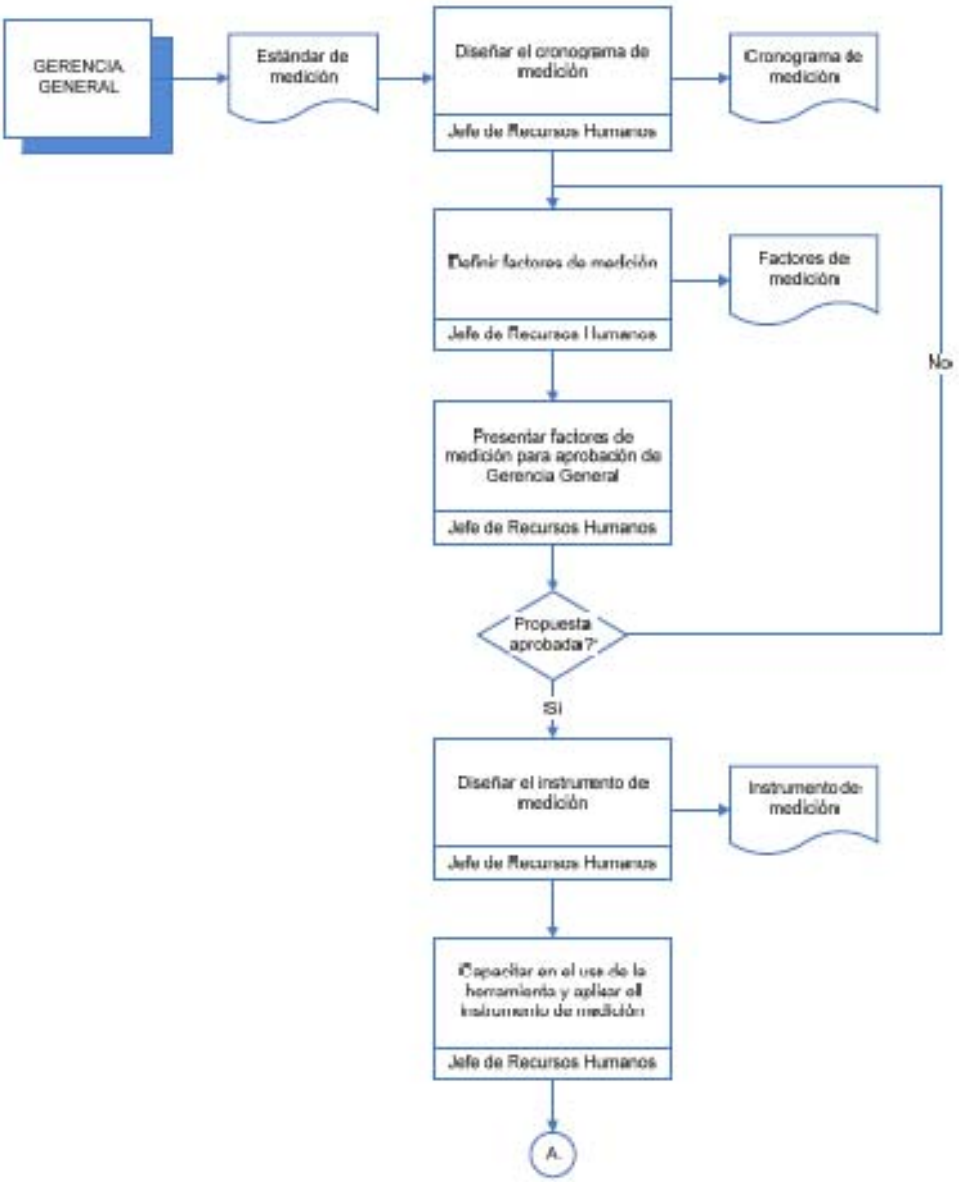
El clima organizacional se medirá con una periodicidad de un año.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Aprobación:
Jefe de Recursos Humanos	Analista de Recursos Humanos	Gerente General
Fecha:	Fecha:	Fecha:

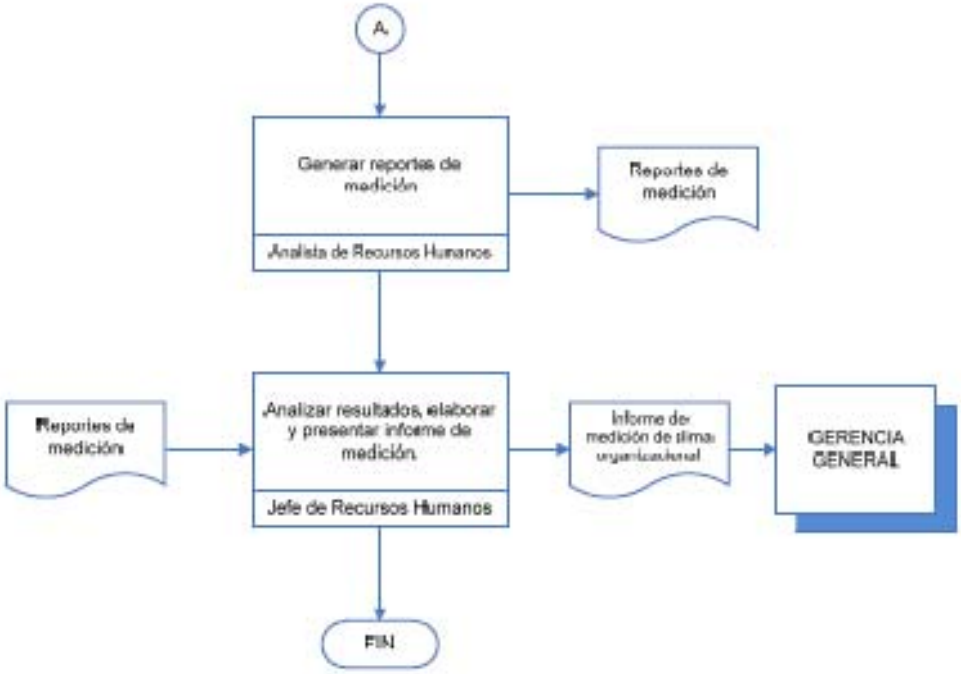
6. INDICADORES

NOMBRE	Evolución de factores de medición			
DESCRIPCIÓN	Puntaje de incremento o disminución del factor analizado.			
FORMULA DE CALCULO	**RESPONSABLE DEL INDICADOR**	**FRECUENCIA**	**ESTANDAR**	**RESPONSABLE DEL ANÁLISIS**
Valor actual – Valor anterior	Analista de Recursos Humanos	Anual	Por definir	Jefe de Recursos Humanos

7. DIAGRAMA DE FLUJO



multiapoyo consultores seguros	MANUAL DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS	
CODIGO: RHH-07	Procedimiento: Entorno y Clima Organizacional	
Edición No. 01		Pág. 4 de 4



multiapoyo consultores seguros	MANUAL DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS	
CODIGO: RHH-08	Procedimiento: Nómina	
Edición No. 01		Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Pagar las remuneraciones de los colaboradores de Multiapoyo Cía. Ltda., efectuar los descuentos de ley y los originados en convenios de las asociaciones de empleados, organismos de trabajadores y otros beneficios institucionales.

2. ALCANCE

Para todos los colaboradores de la compañía que cuentan con un contrato firmado.

3. LIDER DEL PROCESO

Analista de Recursos Humanos.

4. DEFINICIONES

Reporte de Novedades.- se trata de un reporte mensual donde se condensa todos los valores adicionales que se deben acreditar o debitar producto de solicitudes de adelanto de sueldo, pago de primas de seguro médico, horas adicionales entre otros.

5. POLITICAS

Las novedades se deben presentar hasta el 22 de cada mes.

Los pagos al personal se realizan por concepto del trabajo para el que ha sido nombrado o contratado.

Los pagos se lo realizarán mensualmente y antes del último día del mes.

Las reclamaciones sobre los valores no pagados deberán ser rembolsadas, luego de una revisión, a más tardar en 5 días laborables.

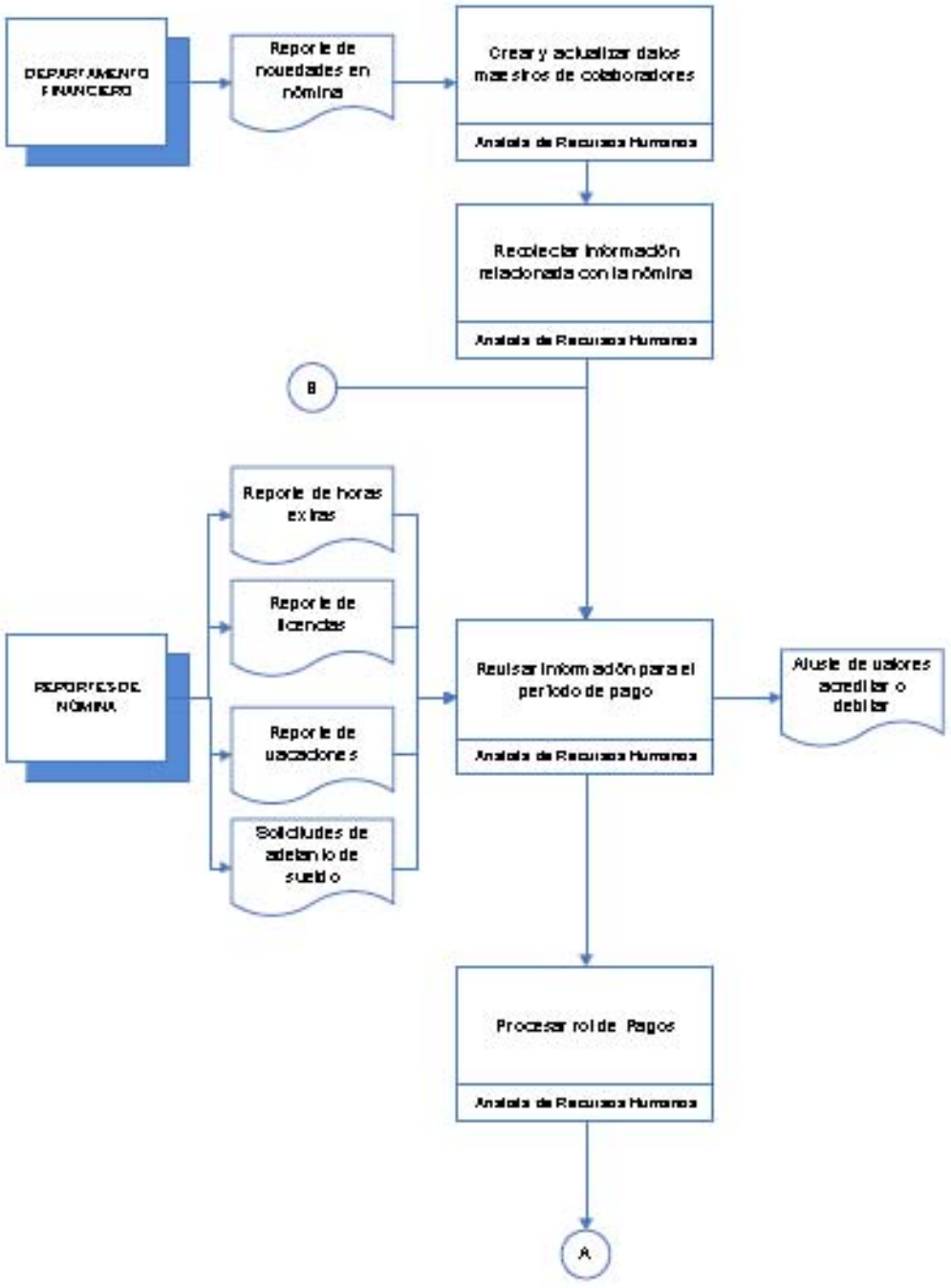
Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Aprobación: Subgerente de Area
Profesional Bancario Recursos Humanos.		Subgerente Bancario de RRHH
Fecha:	Fecha:	Fecha:

6. INDICADORES

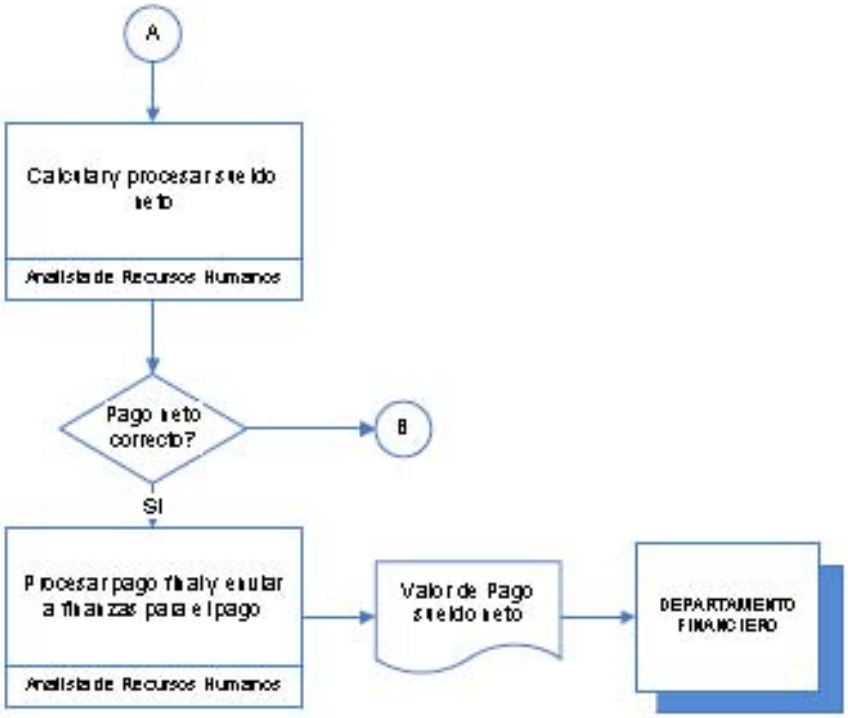
NOMBRE	Oportunidad de pago			
DESCRIPCIÓN	Número de días de desfase entre la fecha de pago y la fecha tope.			
FORMULA DE CALCULO	**RESPONSABLE DEL INDICADOR**	**FRECUENCIA**	**ESTANDAR**	**RESPONSABLE DEL ANÁLISIS**
(Fecha de acreditación en las cuentas individuales - Fecha tope de pago)	Analista de Recursos Humanos	Mensual	0	Jefe de Recursos Humanos

multiapoyo consultores seguros	MANUAL DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS	
CODIGO: RHH-08	Procedimiento: Nómina	
Edición No. 01		Pág. 3 de 4

7. DIAGRAMA DE FLUJO



multiapoyo consultores seguros	MANUAL DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS	
CODIGO: RHH-08	Procedimiento: Nómina	
Edición No. 01		Pág. 4 de 4



multiapoyo consultores seguros	MANUAL DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS	
CODIGO: RHH-09	Procedimiento: Desvinculación	
Edición No. 01		Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Asegurar la adecuada salida del personal de conformidad con lo establecido en la normativa vigente y velando por la integridad de los intereses institucionales.

2. ALCANCE

Aplica a todo el personal que se ha vinculado laboralmente a Multiapoyo Cía. Ltda

3. LIDER DEL PROCESO

Analista de Recursos Humanos.

4. DEFINICIONES

Desvinculación.- Separación de un colaborador de la organización por diversos motivos.

Liquidación de Haberes.- Es el detalle de los valores a favor del ex colaborador menos los descuentos determinados a una fecha, con lo que se saldan las cuentas con la organización.

Acta de finiquito.- Es el documento legal que contiene los términos de finalización de la relación laboral e incluye el detalle correspondiente al pago de la indemnización.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Aprobación:
Analista de Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos	Gerente General
Fecha:	Fecha:	Fecha:

5. POLITICAS

Todos los colaboradores que se desvinculan de la institución deben aplicar a este proceso.

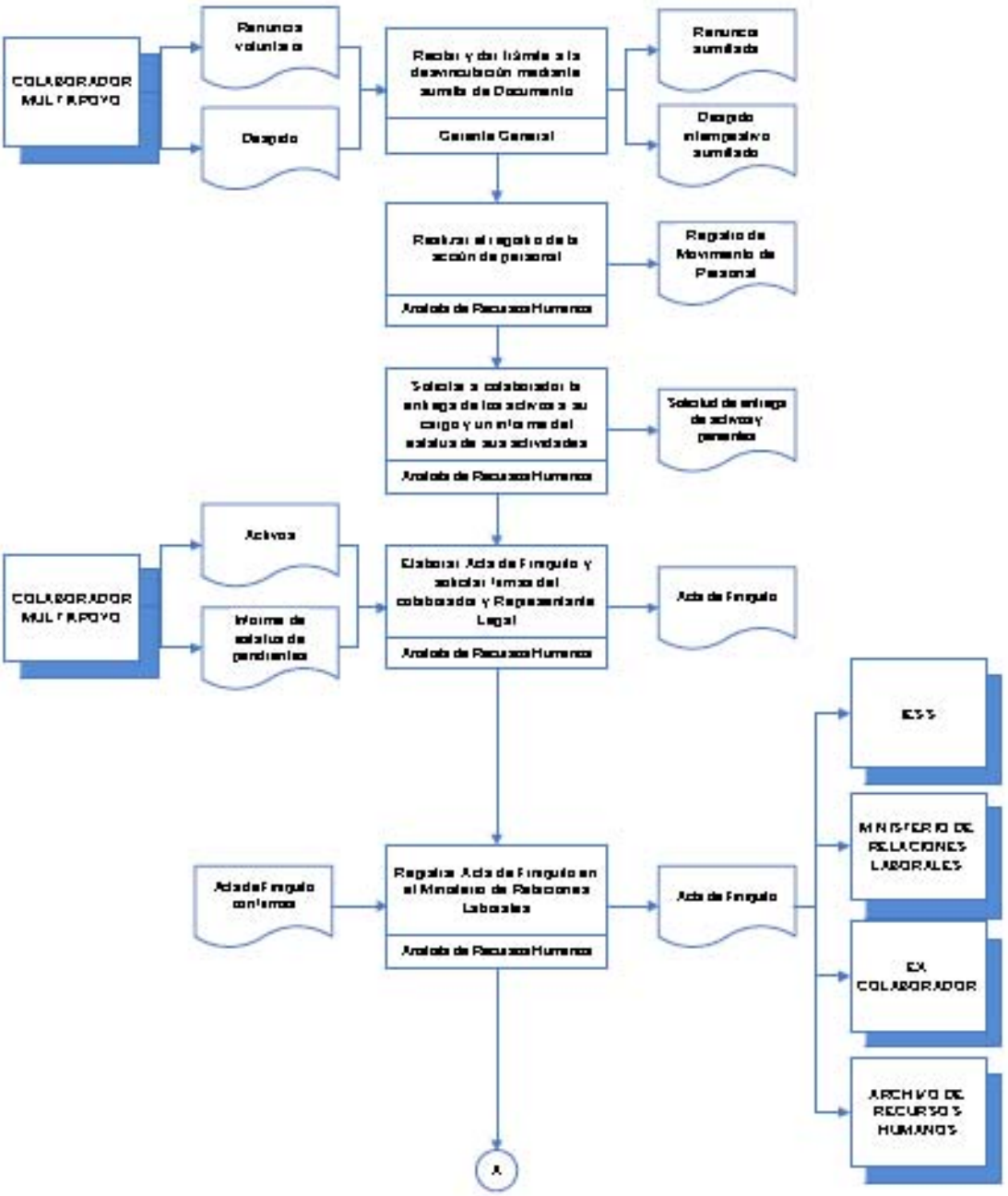
Para entregar la liquidación el responsable del pago debe siempre disponer de la liquidación de haberes.

6. INDICADORES

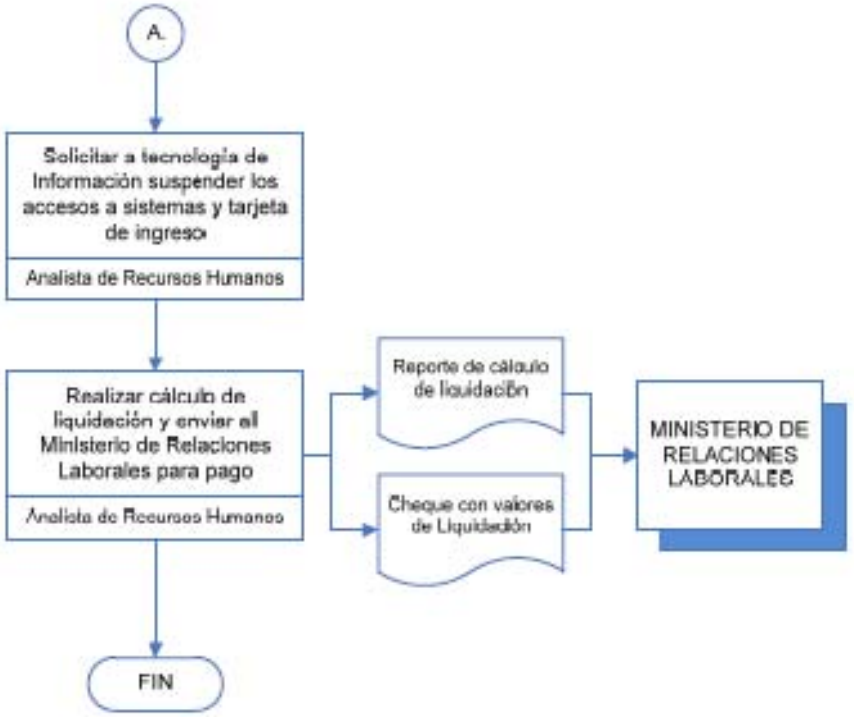
NOMBRE	Desvinculaciones legalizadas			
DESCRIPCIÓN	Porcentaje de actas de finiquito legalizadas respecto del total de desvinculaciones.			
FORMULA DE CALCULO	**RESPONSABLE DEL INDICADOR**	**FRECUENCIA**	**ESTANDAR**	**RESPONSABLE DEL ANÁLISIS**
(Actas de finiquito legalizadas / Número de personas desvinculadas) * 100	Analista de Recursos Humanos	Anual	100%	Jefe de Recursos Humanos

multiapoyo consultores seguros	MANUAL DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS	
CODIGO: RHH-09	Procedimiento: Desvinculación	
Edición No. 01		Pág. 3 de 4

7. DIAGRAMA DE FLUJO



multiapoyo consultores seguros	MANUAL DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS	
CODIGO: RHH-09	Procedimiento: Desvinculación	
Edición No. 01		Pág. 4 de 4



ANEXO 2

DICCIONARIO DE DESTREZAS Y HABILIDADES LABORALES

Definición de destrezas: Las destrezas o habilidades son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica.

Destreza	Definición
Destrezas requeridas por interactuar con datos	
1. Comprensión Lectora (D)	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.
3. Escritura (D)	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.
5. Destreza matemática (D)	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.
6. Destrezas científicas (D)	Utilizar métodos científicos para solucionar problemas.
7. Aprendizaje activo (D)	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.
8. Estrategias de aprendizaje (D)	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.
10. Pensamiento crítico (D)	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.
12. Recopilación de información (D)	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.
13. Organización de la información (D)	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.
14. Síntesis / Reorganización (D)	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.
15. Generación de Ideas (D)	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.
16. Evaluación de ideas (D)	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.
17. Planificación (D)	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.
18. Evaluación de soluciones (D)	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos.
19. Pensamiento conceptual (D)	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos.
20. Pensamiento analítico (D)	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.
42. Formular una visión (D)	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales.
43. Percepción de sistemas y entornos	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.

Destreza	Definición
(D)	
44. Identificar consecuencias ulteriores (D)	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.
45. Identificación de causas fundamentales (D)	Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para lograr un cambio a nivel organizacional.
46. Juicio y toma de decisiones (D)	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.
47. Evaluación de sistemas organizacionales (D)	Observar diferentes indicadores del rendimiento de un sistema organizacional, teniendo en cuenta su exactitud.
48. Organización de sistemas (D)	Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.
49. Manejo del tiempo (D)	Manejar el propio tiempo y el de los demás.
50. Manejo de recursos financieros (D)	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.
Destrezas requeridas por interactuar con personas	
2. Escucha activa (P)	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.
4. Hablado (P)	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.
21. Percepción social (empatía) (P)	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.
22. Trabajo en equipo (P)	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.
23. Persuasión (P)	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.
24. Negociación (P)	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.
25. Instrucción (P)	Enseñar a otros cómo realizar alguna tarea.
26. Orientación de servicio (P)	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
27. Construcción de relaciones (P)	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.
28. Asertividad / firmeza (P)	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.
29. Orientación / asesoramiento (P)	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.

Destreza	Definición
52. Manejo de recursos humanos (P)	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.
Destrezas requeridas por actuar con cosas	
30. Análisis de operaciones (C)	Analizar demandas y requerimientos de producto para crear un diseño.
31. Diseño de tecnología (C)	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del usuario.
32. Selección de Equipo (C)	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo.
33. Instalación (C)	Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.
35. Comprobación (C)	Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos están funcionando correctamente.
36. Control de operaciones (C)	Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina o equipo funciona correctamente.
37. Operación y Control (C)	Controlar la operación de equipos o sistemas.
38. Inspección de productos (C)	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.
39. Mantenimiento de equipos (C)	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.
40. Detección de averías (C)	Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.
41. Reparación (C)	Reparar máquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias.
51. Manejo de recursos materiales (C)	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.
Destrezas requeridas por interactuación mixta	
9. Monitoreo y control (P, C, D)	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.
11. Identificación de problemas (P, D, C)	Identificar la naturaleza de un problema.
34. Programación (D, C)	Elaborar programas de computación para varios propósitos.

Fuente: Curso de metodología para el levantamiento de perfiles de los puestos por competencias

Elaborado por: Alfredo Paredes & Asociados Cia. Ltda.

ANEXO 3

Diccionario de Capacidades (Otras Competencias)

Definición de Capacidad: Las capacidades son atributos relativamente estables de un individuo para ejecutar un rango particular de diversas actividades. Las capacidades son semejantes a los rasgos en la medida que exhiben cierto grado de estabilidad en período más o menos largos de tiempo. No obstante, sí es posible que las capacidades se desarrollen si son requeridas de manera constante por varias situaciones laborales.

Capacidades	Definición Operacional
1. Comprensión Oral	La capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas en forma oral.
2. Comprensión Escrita	La capacidad de leer y entender información e ideas presentadas de manera escrita.
3. Expresión Oral	La capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera que otros puedan entender.
4. Expresión Escrita	La capacidad de comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan
5. Fluidez de Ideas	La capacidad de expresar muchas ideas acerca de un tópico dado. Esto se refiere a la cantidad y no a la calidad, validez o creatividad de las ideas producidas
6. Originalidad	La capacidad de surgir con ideas inteligentes o inusuales acerca de un tópico o situación dados; desarrollar formas creativas de resolver un problema
7. Reconocimiento de Problemas	Reconocer cuando algo tiene una falla o predecir el surgimiento de un problema.. No implica resolver el problema, sino reconocerlo.
8. Razonamiento Deductivo	La capacidad de aplicar reglas generales a problemas específicos para lograr respuestas lógicas. Involucra decidir si la respuesta tiene sentido.
9. Razonamiento Inductivo	La capacidad de combinar piezas separadas de información, o dar respuestas específicas a los problemas, para formar reglas o conclusiones generales. Esto incluye lograr una explicación lógica del por qué ocurren juntos una serie de eventos no relacionados entre sí.
10. Ordenar Información	La capacidad de seguir correctamente una regla o una serie de reglas o instrucciones con el fin de colocar cosas o acciones en un cierto orden. Estas cosas o acciones pueden incluir números, letras, palabras, cuadros, procedimientos, oraciones y operaciones matemáticas o lógicas
11. Flexibilidad Categorial	La capacidad de producir numerosas reglas de manera que cada una de ellas diga cómo agrupar (o combinar) un grupo de cosas de un modo diferente.
12. Razonamiento Matemático	La capacidad de entender y organizar un problema y luego seleccionar un método o fórmula matemática para resolverlo.
13. Facilidad Numérica	La capacidad de sumar, restar, multiplicar o dividir rápida y correctamente.
14. Memorizar	La capacidad de recodar información tal como palabras, números,

Capacidades	Definición Operacional
	cuadros, nombres y procedimientos.
15. Velocidad de clausura	La capacidad de dar sentido de manera rápida, a información que parece no tener sentido u organización. Esto involucra una rápida combinación y organización de diferentes piezas de información en un patrón con significado.
16. Flexibilidad de Clausura	La capacidad de identificar o detectar un patrón conocido (una figura, un objeto, palabra o sonido) que está oculto en otro material.
17. Velocidad Perceptual	La capacidad de comparar en forma rápida y exacta, letras, números, objetos, cuadros, o modelos. Las cosas a ser comparadas pueden ser presentadas al mismo tiempo o una después de otra. Esta capacidad incluye también comparar objetos actuales con objetos recordables.
18. Orientación Espacial	La capacidad de conocer la propia ubicación con relación al entorno, o saber la posición de objetos con relación a uno mismo.
19. Visualización	La capacidad de imaginar cómo lucirá alguna cosa después de ser movida o cuando sus partes sean desplazadas o reagrupadas.
20. Atención Selectiva	La capacidad de concentrarse y no distraerse mientras se realiza una tarea durante un período de tiempo en un ambiente con estímulos variados
21. Repartición Temporal	La capacidad de cambiar en forma eficiente entre dos o más actividades o fuentes de información de manera alterna (tales cómo sonidos, conversaciones u otras fuentes).
22. Firmeza brazo-mano	La capacidad de mantener la mano y el brazo firmes mientras se realiza un movimiento con el brazo o mientras se mantiene el brazo y la mano en una misma posición.
23. Destreza Manual	La capacidad de realizar con rapidez movimientos coordinados de una mano, una mano con el brazo, o dos manos, para sujetar, manipular o ensamblar objetos.
24. Destreza Dactilar	La capacidad de realizar con rapidez movimientos coordinados precisos de los dedos de una mano o ambas manos para sujetar, manipular o ensamblar objetos muy pequeños.
25. Control de Precisión	La capacidad de hacer ajustes precisos de manera rápida y repetitiva, moviendo los controles de una máquina o vehículo a una posición exacta.
26. Coordinación de extremidades	La capacidad de coordinar movimientos de dos o más extremidades juntas (por ejemplo, dos brazos, dos piernas, o una pierna y un brazo) mientras se sienta, se para o se acuesta. No incluye la ejecución de actividades mientras el cuerpo está en movimiento.
27. Orientación de respuesta	La capacidad de escoger rápida y correctamente entre dos o más movimientos en respuesta a dos o más señales distintas (luces, sonidos, figuras, etc.). Incluye la velocidad con que se da la respuesta correcta con la mano, el pie u otra parte del cuerpo.
28. Control de rapidez	La capacidad de ajustar un movimiento o equipo de control en anticipación a cambios de velocidad y/o dirección de un objeto en continuo movimiento.
29. Tiempo de Reacción	La capacidad de responder rápida o proporcionadamente (con la mano, dedo o pie) a una señal (sonido, luz, pintura, etc.) cuando aparezca.

Capacidades	Definición Operacional
30. Velocidad dedos – muñecas	La capacidad de realizar movimientos rápidos, simples y repetitivos de dedos, manos y muñecas.
31. Velocidad del movimiento de los miembros	La capacidad de mover rápidamente brazos o piernas.
32. Fuerza Estática	La capacidad de ejercer una fuerza muscular máxima para levantar, empujar, halar, o acarrear objetos.
33. Fuerza Explosiva	La capacidad de ejercer períodos cortos de fuerza muscular para impulsarse uno mismo (tal como saltar o correr) o lanzar un objeto.
34. Fuerza Dinámica	La capacidad de ejercer fuerza muscular repetida o continua. Implica resistencia muscular y resistencia a la fatiga muscular.
35. Fuerza del Tronco	La capacidad de utilizar los músculos abdominales y de la espalda baja para soportar alguna parte del cuerpo en forma repetida o continua sin darse por vencido o fatigarse.
36. Flexibilidad de extensión	La capacidad de doblar, estirar, torcer o alcanzar con el cuerpo, brazos y/o piernas.
37. Flexibilidad Dinámica	La capacidad de rápida y repetidamente doblar, estirar, torcer o alcanzar algo con el cuerpo, brazos y/o piernas.
38. Coordinación Gruesa del Cuerpo	La capacidad de coordinar el movimiento de brazos, piernas y torso en actividades donde todo el cuerpo está en movimiento
39. Equilibrio Grueso del Cuerpo	La capacidad de mantener o recuperar el equilibrio del cuerpo y mantenerse firme en una posición inestable.
38. Coordinación Gruesa del Cuerpo	La capacidad de coordinar el movimiento de brazos, piernas y torso en actividades donde todo el cuerpo está en movimiento
39. Equilibrio Grueso del Cuerpo	La capacidad de mantener o recuperar el equilibrio del cuerpo y mantenerse firme en una posición inestable.
40. Vigor	La capacidad de ejercitarse por un período de tiempo largo, soportando el cansancio y la fatiga.
41. Visión Cercana	Capacidad de ver detalles en objetos a corta distancia (a pocos centímetros).
42. Visión Lejana	La capacidad de ver detalles a gran distancia.
43. Visión Cromática	La capacidad de relacionar o detectar diferencias entre colores, incluyendo sombras de colores y brillo.
44. Visión Nocturna	La capacidad de mirar bajo condiciones de poca luz.
45. Visión Periférica	La capacidad de mirar objetos u objetos en movimiento que están a un costado de uno cuando los ojos están mirando hacia delante.
46. Percepción de Profundidad	La capacidad de juzgar cual de varios objetos está más cerca o más lejos del observador, o estimar la distancia entre un objeto y el observador.
47. Sensibilidad al Resplandor	La capacidad de ver objetos bajo el efecto de resplandor o brillo de luz.
48. Sensibilidad Auditiva	La capacidad de detectar o decir las diferencias entre sonidos que varían en amplios rangos de tono y volumen.
49. Atención en auditorios	La capacidad de enfocar o escuchar una simple fuente de información del público, en presencia de otros sonidos que distraigan.
50. Localización de Sonidos	La capacidad de decir de dónde proviene un sonido.

Capacidades	Definición Operacional
51. Reconocimiento de un discurso	La capacidad de identificar y entender la exposición de otra persona.
52. Claridad de Discurso	La capacidad de hablar claramente de modo que sea comprensible para los que escuchan.

Fuente: Curso de metodología para el levantamiento de perfiles de los puestos por competencias
Elaborado por: Alfredo Paredes & Asociados Cia. Ltda.