

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN-MANAGUA**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL



**TESIS DE MAESTRIA PARA OPTAR AL GRADO DE MASTER EN DIRECCION Y
GESTION DEL TALENTO HUMANO**

TEMA DE INVESTIGACIÓN:

Propuesta de un manual de procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal en la correduría de seguros Otero Tellería S.A; correspondiente al periodo 2021-2022.

AUTOR:

LIC. TANYA YADARIS GAGO

TUTOR:

MSc. CLAUDIA MARGOT CARDENAS GONZALEZ

MANAGUA, ENERO DE 2022

Índice

i.	Dedicatoria.....	vi
ii.	Agradecimientos.....	vii
iii.	Carta Aval Tutor.....	viii
iv.	Resumen.....	ix
I.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	Antecedentes.....	4
1.1.1	Antecedentes teóricos.....	4
1.1.2	Antecedentes de campo a nivel nacional.....	6
1.1.3	Antecedentes de campo a nivel internacional.....	8
1.2	Justificación.....	11
1.3	Planteamiento del problema.....	12
1.4	Formulación del problema.....	14
1.4.1	Pregunta toral.....	14
1.4.2	Preguntas específicas.....	14
II.	OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
2.1	Objetivo general.....	15
2.2	Objetivos específicos.....	15
III.	MARCO TEÓRICO.....	16
3.1	Administración de recursos humanos.....	17
3.2	Subsistema de provisión.....	19
3.3	Planeación de personal.....	19
3.4	Reclutamiento de personal.....	20
3.4.1	Requisición de reclutamiento de personal.....	21
3.4.2	Reclutamiento interno.....	21
3.4.3	Ventajas del reclutamiento interno.....	22
3.4.4	Desventajas del reclutamiento interno.....	22
3.4.5	Fuentes de reclutamiento interno.....	23
3.4.6	Reclutamiento externo.....	23
3.4.7	Reclutamiento mixto.....	25
3.4.8	Reclutamiento virtual.....	26
3.5	Selección de personal.....	26

3.5.1	Ventaja de selección.....	27
3.5.2	Desventaja de selección	27
3.5.3	Obtención de la información sobre el puesto.....	28
3.5.4	Proceso de selección de personal	29
3.5.5	La razón de la selección	31
3.5.6	Técnicas de selección de personal.....	31
3.5.7	Decisión de selección.....	38
3.6	Contratación de Personal	39
3.7	Toma de decisiones.....	40
3.8	Correduría de seguro OTELLSA	40
3.8.1	Misión	41
3.8.2	Visión.....	41
3.8.3	Principios de la Empresa.....	41
3.8.4	Objetivos de la empresa	42
3.8.5	Organigrama de la Empresa OTELLSA	43
3.9	Políticas de la empresa.....	43
3.10	Políticas de Compensación	44
3.11	Políticas de Contratación	44
3.12	Políticas de Promoción Interna	44
3.13	Manual de procedimientos	45
3.14	Tipos de manual de procedimientos.....	45
3.14.1	Ventajas de los manuales de procedimientos.....	46
3.14.2	Funciones de los manuales de procedimientos	46
IV.	PREGUNTAS DIRECTRICES	48
V.	OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE.....	49
VI.	DISEÑO METODOLOGICO	52
6.1	Tipo de investigación	52
6.2	Tipo de Enfoque.....	53
6.3	Tipo de alcance	54
6.4	Determinación de población.	54
6.5	Selección de la muestra.....	55
6.6	Proceso de investigación.....	55
6.7	Selección de técnicas e instrumentos para recolección de datos.....	56
6.7.1	Entrevista	56

6.7.2	Encuesta	57
6.7.3	Revisión documental.....	58
VII. ANÁLISIS DE RESULTADO		59
7.1	Valoración de la situación actual en cuanto a provisión de personal.....	59
7.1.1	Información del personal de la empresa.....	59
7.1.2	Funciones Generales del Cargo.....	61
7.2	Forma de provisión de RH.....	64
7.2.1	Reclutamiento de personal	64
7.2.2	Selección de personal.....	66
7.2.3	Decisión de contratación del personal.....	67
7.2.4	FODA.....	68
7.3	Propuesta del manual de procedimientos.....	70
7.3.1	Objetivo del manual de procedimiento	70
7.3.2	Procedimiento de reclutamiento.....	71
7.3.3	Procedimiento de selección.....	74
7.3.4	Procedimiento de contratación.....	76
7.3.5	Lineamientos de contratación	79
7.3.6	Descripción general del procedimiento.....	80
1.	Procedimiento y Flujo de Proceso.....	81
VIII. CONCLUSIONES		83
IX. RECOMENDACIONES		86
X. BIBLIOGRAFÍA		87
XI. ANEXOS.....		89
11.1	Formato de encuesta	90
11.2	Formato de entrevista.....	92
11.3	Guía Revisión Documental	93
11.4	Guía para entrevista de selección.....	94
11.5	Guía de consolidación de datos encuesta.....	98
11.6	Guía consolidación de datos entrevista.....	99
11.7	Formato de solicitud de empleo	100
11.8	Formato de consolidación de resultado de las encuestas	103
11.9	Matriz del Problema.....	104

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Identificación de cargos y áreas.....	59
Tabla 2 Función general de cargos	62
Tabla 3 FODA.....	69
Tabla 4 . Tiempos de respuestas para cubrir vacantes	73
Tabla 5 Proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal	81

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Sub sistemas básicos de la Administración de Recursos Humanos.....	18
Figura 2 Elementos de técnicas para la selección del ocupante.....	28
Figura 3 proceso de reclutamiento y selección de personal.....	30
Figura 4 Clasificación de las técnicas de selección de personal.	32
Figura 5 Organigrama de empresa OTELLSA	43
Figura 6 Muestra resultados del nivel académico del personal.....	66

i. Dedicatoria

Primeramente, agradezco a Dios, por cuidar de mí, brindarme sabiduría y por llenarme de fuerza y fortaleza para enfrentar todos los obstáculos que se me presentan el día a día.

A mi hijo Danny Alejandro Alfaro Gago por ser el mejor regalo que Dios me ha dado y ser la alegría y motor principal de mi vida.

A mis queridos padres Tamara Nohemí Gago Martínez y Freddy Javier Gutiérrez Espinoza por haberme forjado como la persona honorable que soy.

A mi hermano y demás familiares que siempre estuvieron al pendiente de mi crecimiento profesional, así como también en lo personal.

A mi abuelo Elías Gago Flores, porque fue un pilar incondicional y que desde el cielo siempre cuida de mí.

A Yader Otero Tellería que es mi compañero, quien me apoya y colabora para hacer realidad cada uno de mis propósitos.

Finalmente les doy las gracias a cada uno de los docentes que estuvieron expandiendo sus conocimientos y experiencia en lo largo de su vida profesional y a mis compañeros por la ayuda adquirida en estos dos años.

Tanya Yadaris Gago

ii. Agradecimientos

A nuestro Dios Todopoderoso, por colmarnos de paciencia, sabiduría, fortaleza y mucho amor para superar los obstáculos que se nos presentan en el transcurrir de la vida.

A Facultad de Ciencias Económicas y Centro Universitario de Desarrollo Empresarial de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua y todos los profesores que forman parte de la Maestría Gestión de Humanos por permitirnos la formación profesional que hoy hemos alcanzado.

A la Docente de Tesis MSc. Claudia Cárdenas González, por ser mi tutora asesora y compañera, en la ejecución de este trabajo de investigación.

A la Docente y asesora MSc. Karla Jissele Castro Almanza, por acompañarme y asesorarme de manera incondicional sus sabios y valiosos conocimientos, así como su orientación en la realización de este trabajo.

A Todo el personal de la Correduría Seguros Otero Tellería S.A, por toda la colaboración prestada para llevar a cabo el desarrollo de esta investigación.

¡A todos muchas gracias!

Tanya Yadaris Gago

iii. Carta Aval Tutor

Msc. Ramfis Muñoz
Director (a) / Departamento de PROCOMIN
Su despacho

Estimado maestro Muñoz:
Reciba de mi parte cordiales saludos.

En cumplimiento con lo establecido en los artículos 97,20 inciso a y b y 101 del Reglamento de sistema de estudios de posgrado y educación continua SEPEC-MANAGUA, aprobado por el Consejo Universitario en sesión ordinaria No. 21-2011, del 07 de octubre 2011.

Por este medio dictaminó el informe final de investigación de tesis para su defensa titulada: *“Propuesta de un manual de procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal en la correduría de seguros Otero Tellería S.A; correspondiente al periodo 2021-2022.”*. Realizada por la *Lic. Tanya Yadaris Gago*, como requisito para optar el título de *Master en Dirección y Gestión del Talento Humano*, cumple con los requisitos establecidos en este reglamento.

Como tutor de Tesis de la Lic. Gago, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a Defensa ante el Tribunal Examinador.

El trabajo de la Lic. Gago, se enmarca en las líneas de investigación del programa de Maestría referido a la solución de “Propuesta de un manual de procedimiento de provisión”.

Dado en la ciudad de Managua, Nicaragua a los seis días del mes de diciembre del año dos mil veintidós.

Msc. Claudia Margot Cárdenas González

Tutor

iv. Resumen

La presente investigación tiene por objetivo proponer un manual de procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal para la Correduría de Seguros Otero Tellería S.A., (OTELLSA) correspondiente al periodo 2021-2022, para guiar adecuadamente el proceso y elegir entre varios postulantes, a la persona que más se adapte al perfil del cargo que se requiere. Su importancia radica en realizar el procedimiento de manera técnica que conlleva a la colocación de personas eficientes y eficaces, con conocimientos, aptitudes y habilidades.

Para su desarrollo el tipo de estudio fue de naturaleza analítica y explicativa debido a que abordó diversos estudios de investigaciones relacionados al tema y determinó la oportunidad de presentar mejoras en el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal, adecuado a las necesidades de la empresa y el de establecer el seguimiento apropiado sobre los roles y tareas que el personal involucrado responsables deben cumplir.

El diseño metodológico de esta investigación se estableció mediante un enfoque mixto, ya que este análisis permitió obtener resultados cualitativo con la revisión documental y aspecto legal a través de la Ley 185 Código del Trabajo (CT) y Código de Comercio de la Republica de Nicaragua y cuantitativo mediante encuestas aplicada 10 trabajadores y 1 entrevistas a Gerente Financiero Administrativo, el método de muestreo utilizado fue el no probabilístico o dirigido, el segmento se retoma del total de empleados de la empresa debido a que es pequeña, son colaborativo y de alcance para llevar a cabo el estudio.

Sin embargo, existen inconvenientes al contratar personal que no cumplen con el perfil del puesto por ser seleccionados por recomendaciones, por ello el manual referido permite dar respuestas a la mejora de este procedimiento.

De lo anterior se logró llegar a las siguientes conclusiones, se identificó que existen trabajadores en el cargo de agente de venta con Contrato Mercantil el que se rige por los artículos 50, 51 y 52 del Código de Comercio de la Republica de Nicaragua, otros tienen contratos de trabajo bajo la Ley 185 del CT y en relación a las actividades de reclutamiento, selección y contratación de personal recae como una función más en el Gerente Financiero Administrativo, no cuentan con un especialista en ARH, solo realizan entrevistas y no aplican ningún tipo de prueba de selección de personal.

De la misma forma, se proponen las siguientes recomendaciones, se requiere un especialista en la ARH, un manual de procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal, utilizar formatos adecuados, la publicación se requiere realizar convenio con universidades para la atracción de nuevos talentos en la modalidad de pasantías, e instruirlos y tener la posibilidad de ocupar una vacante, invertir en pruebas de evaluación test psicométricos, prueba de personalidad o conocimiento que otorguen resultados de los candidato, para argumentar la contratación de personal en la toma de decisión más efectiva.

Reclutamiento, selección, contratación, entrevistas, test, manual

I. INTRODUCCIÓN

La empresa de Correduría de Seguros Otero Tellería S.A., (OTELLSA) su misión se enfoca en que son intermediaria de seguros que brindan servicio personalizado y directo a personas naturales y jurídicas y es representada por el Gerente Financiero Administrativo quien tiene la responsabilidad de tomar decisiones en el giro del negocio, así como el de administrar los recursos humanos, financieros, activos y aplicar los controles internos de la empresa.

El tema principal de esta investigación refiere a la propuesta de un manual de procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal para la empresa de Correduría de Seguros Otero Tellería S.A., (OTELLSA) correspondiente al periodo 2021-2022, que consiste en contar con una guía que oriente al Gerente Financiero Administrativo, realizar la adecuada contratación de personal idóneo y que contribuya al cumplimiento de los objetivos esperados. En base a esto, las acciones que se realicen para la incorporación de personal son claves; de ahí la importancia de los procesos de reclutamiento, selección y contratación.

Sin embargo, de acuerdo a esta investigación junto con el análisis y revisión de antecedentes se logra identificar la problemática existen, que consiste en que la empresa cuenta con personal contratado que no cumple con el perfil del puesto y que el Gerente Financiero Administrativo solamente realiza entrevistas de selección y no existe un especialista en ARH. Por ello radita la importancia del manual referido que permita la incorporación del personal idóneo a la empresa es punto clave; de ahí la importancia de los procesos de reclutamiento, selección y contratación.

En este sentido para la recopilación de información se aplicaron encuesta a trabajadores y entrevista al Gerente Financiero Administrativo, la revisión documental, y análisis FODA, para conocer cuáles son las apreciaciones y sugerencias por parte de los trabajadores y como contribuyen a esta propuesta.

La aplicación de instrumentos facilitó una comunicación directa con todos los empleados de la empresa, siendo estos 11 trabajadores una muestra no probabilística por ser pequeña, se logró aplicar el 100% de las encuestas y una entrevista al Gerente Financiero Administrativo, esta investigación brindo resultados satisfactorios dando a conocer cuál ha sido la función de este procedimiento de ingreso del nuevo trabajador por la persona encargada, identificando sugerencias, posterior a la obtención de los resultados que retroalimenta la propuesta del manual referido.

El desarrollo de esta investigación es con fines académicos, además se pretende aplicar los conocimientos y experiencia adquirida en el campo laboral y aprendizaje, así ofrecer una oportunidad a la empresa OTELLSA de nuevas herramientas de trabajo en la Administración de Recursos Humanos (ARH).

Esta investigación consta de la siguiente estructuraste: (11) once acápite los cuales son: Acápite I. presenta la introducción, antecedentes, justificación, planteamiento y la formulación del problema. Acápite II. Plantea los objetivo general y específicos. Acápite III. El marco teórico que detalla todas las teorías relacionados al tema del estudio. Acápite IV. Preguntas directrices conforme a la problemática planteada. Acápite V. Operacionalización de las variables, reclutamiento, selección, decisión y manual propuesto.

Acápite VI. El diseño metodológico, tipo de investigación, enfoque, alcance, población, instrumentos y proceso de información. Acápite VII. Análisis de resultados y propuesta del manual. Acápite VIII. Conclusiones puntualizado a los objetivos específicos. Acápite IX. Recomendaciones. Acápite X. Bibliografía, donde se muestran diferentes fuentes, tanto de libros e internet. Acápite XI. Anexos.

1.1 Antecedentes

Con el propósito de fundamentar la presente investigación, en este acápite se inició con la búsqueda de antecedentes teóricos en libro de autores e investigaciones de campo a nivel nacional e internacional, así como el quehacer de la empresa OTELLSA, para tener un punto de vista amplio del tema, los cuales se citan a continuación:

1.1.1 Antecedentes teóricos

Desde nuestros antecedentes de la historia, el hombre desde su inicio ha trabajado y se dividían en diferentes funciones como caza, pesca, agricultura entre otros y se agrupaban por edad, sexo, actividad y característica física, se podría decir que, en este período primitivo, se ubica el primer momento que dio inicio a las actividades del proceso de selección de personal. Con el tiempo la admisión y selección de personas ha venido evolucionando cambios desde sus orígenes de la revolución industrial hasta nuestros días en la Gestión de Recursos Humanos.

El tema de incorporar personas a la organización como el recurso más importante para lograr alcanzar los objetivos institucionales, exigen que posean conocimientos, actitudes, habilidades para desempeñar cualquier labor de acuerdo a sus capacidades intelectuales y técnicas.

Para ello, se consultaron libros para fundamentar esta investigación, en cuanto al tema específico y retomar la importancia de su aplicación, agregando normas, políticas, procedimientos y actividades que deben cumplir la persona o el área encargada de este proceso.

Al momento de definir el proceso para incorporar personas se retoman según (Chiavenato, Idalberto, 2008) define “los procesos para incorporar a las personas representan la ruta que conduce a su ingreso, es la puerta de entrada que sólo se abre para los candidatos que tienen características y competencias personales que se ajustan al perfil del cargo. Las organizaciones cuentan con métodos de filtración, que codifican las características deseables e importantes para alcanzar sus objetivos y su cultura interna, y de ahí escogen a aquellas personas que las reúnen en gran medida”. (p.102)

Por su parte (Blum & Naylor, 1994), expresaron que “la selección de personal juega un papel de gran importancia en las organizaciones y que se relaciona con la Psicología Industrial, de la cual no existe con precisión fecha exacta de su inicio, se puede decir que fue en 1901, durante la primera guerra mundial donde se crea la necesidad de seleccionar a reclutas y oficiales, administrando pruebas colectivas que permitieron seleccionar al personal de esa época” (p. 9).

Al momento de definir según lo citado por los autores, antecede que el proceso de admisión o provisión está relacionado con la incorporación del nuevo personal, que requieren ser administradas aplicando procedimiento, políticas y prácticas para dirigir personas en la organización, de una manera documentada y adecuada, siendo este proceso un componente importante para este estudio.

1.1.2 Antecedentes de campo a nivel nacional

Según autora (Raiza Indiana, 2015), Nicaragua, Estelí, el autor en su investigación propuso como objetivo principal analizar las formas de provisión de personal que implementa la Fundación Centro Nacional de la Medicina Popular Tradicional (FCNMPT), Estelí 2014- 2015, aplicó la investigación tipo exploratoria y es de descriptiva puntualiza el problema en su entorno, espacio, tiempo y origen. La población fue de 42 empleados que estaban directamente involucrados con el desempeño laboral y la muestra fue de 38. La herramienta aplicada fue la entrevista semiestructurada, guía de observación y encuesta. No contaban con un jefe le área de recursos humanos y que ésta actividad era asumida por los coordinadores de cada área y aplicaban solamente guía de entrevista. Falta de un diseño de reclutamiento y selección de personal, poca capacitación, falta de control entre otros. Concluye con la propuesta normativa de reclutamiento y selección de talento humano por competencias, como instrumento efectivo y eficaz para los propósitos requeridos por la fundación, y contar con colaboradores exitosos que ingresen a la organización. Similar a esta característica son las que se abordan en esta investigación en la empresa OTELLSA, en lo cual pretende obtener un manual de procedimientos de provisión de personal.

Por otra parte el autor (Davila López, 2017) Nicaragua, Managua, en su investigación el objetivo fue analizar el proceso de selección del personal administrativo de la División de Recursos Humanos, UNAN-Managua, durante el II semestre del 2016 al I trimestre 2017. Aplicó el método analítico que le permitió identificar y definir cada parte del tema propuesto. Fue deductivo porque estudió cada una de las variables planeadas.

La muestra de 26 empleados del área mencionada, siendo manejable para la aplicación de instrumentos en este caso la encuesta. Utilizaban publicaciones en los murales, tomaban en cuenta las recomendaciones de personas y solicitudes espontáneas, obteniendo como consecuencia que el personal no era el calificado para el cargo, en las técnicas de selección aplicaban entrevista, prueba de conocimiento y verificación de datos, estos solo era aplicado al personal con cargos tecnificados, no realizaban evaluación al candidato, falta de políticas de selección, concluyendo con la propuesta de selección del personal administrativo como parte de la normativa establecidas por la institución. Por tanto, este tema también se relaciona con el tema de esta investigación.

Por ultimo tenemos a (Cortez Olivas, 2020), Nicaragua Managua, presentó en la investigación el objetivo de proponer un manual de procedimientos para mejorar la gestión administrativa del área de RH y obtener un control sistemático e integral de las funciones para la empresa INDUSTRIALES S., para el primer semestre del 2020. El tipo de investigación fue no experimental de índole transversal, debido a que el estudio comprendió cuantificar y cualificar la propuesta del manual referido. Aplicó estudio cuali-cuantitativo no probabilística, con enfoque cuantitativo relacionado a la eficiencia de la gestión administrativa y cualitativo mediante las herramientas y técnicas de recopilación de datos, aplicó entrevistas, guía de revisión documental y observación de procesos, obtuvo sugerencias para la mejora las debilidades encontradas. La sub población fue de 15 empleados, la muestra 10 participante, incluye personal del área de RH, quienes facilitaron la información pertinente para alcanzar el propósito. Otro hallazgo fue que toda la información era administrada empíricamente, desorden en la ejecución de actividades.

Concluye con la presentación de la propuesta del manual de procedimiento para el área de RH. Aportando así con elementos para la propuesta del manual referido en esta investigación.

1.1.3 Antecedentes de campo a nivel internacional

Según autor (Carranza Pacheco, 2016) Guayaquil, Ecuador, el objetivo de su investigación fue “Diseñar un sistema de reclutamiento y selección de RH, que contribuya a mejorar la eficiencia en el desempeño del personal de la empresa Sunchodesa Representaciones C. Ltda.” Aplicó métodos de estudio cualitativo, descriptivo, analítico e histórico basados en el diagnóstico, aplico herramienta estadística de diagrama de Ishikawa (espina de pescado) que evidenció la causa del problema. La población fue de 85 empleados incluyó cuatro áreas principales: Ventas, Logística y Compras; Financiero y RRHH; y Producción y Calidad. Obtuvo como resultado que el método de reclutamiento y selección el 100% no era efectivo, falta de capacitación en el área de RH, personal con poca experiencia, falta de planificación y planes de carrera; ausencia de un proceso previo a contratación; mejorar la evaluación al desempeño y el personal elegido por recomendaciones sin ningún requerimiento previo. Concluye con la elaboración de las descripciones de cargo como factor determinante del éxito y eficiencia del proceso de reclutamiento y selección. Por tanto, se relaciona con el tema de esta investigación.

Seguidamente el autor (Florentino Erinna, 2018) Santo Domingo, República dominicana, en su investigación el objetivo elaborar un manual de reclutamiento y selección de personal que ajuste las necesidades particulares de Asociación Aguas Vivientes (AAVI), organización sin fines de lucro.

Aplicó tipo de investigación exploratorio para consultar conceptos y manuales, para un mayor manejo del tema. Utilizó el método deductivo respaldado por fuentes de información. Aplico instrumento de entrevista dirigida al Departamento Administrativo - Financiero y el Departamento Operativo, áreas principales relacionados con las publicaciones de empleo y la selección de personal. La población fue de 21 empleados. Identificó que no posee un departamento de RH de manera estructurada, pero llevan a cabo un proceso de reclutamiento y selección de personal favorable, pero que requiere crear el procedimiento y políticas por el cual este se debe regir. Concluye el autor con la elaboración del manual propuesto que recoge de manera descriptiva el procedimiento de reclutamiento y selección de personal para la Asociación Aguas Vivientes. Esta investigación tiene variables que se relacionan con este estudio de OTELLSA.

Y por último tenemos al autor (Manco Cuya, 2018) Perú, en el estudio de investigación su principal objetivo establecer la relación entre la variable de reclutamiento, selección del personal y el desempeño laboral en el Departamento de Patología Clínica y Anatomía Patológica en el hospital nacional Hipólito Unanue, 2016. Realizó el estudio de tipo no experimental, transversal y correlacional, haciendo posible conocer el grado de relación que existe entre las variables de estudio. La población fue de 99 personas, aplicó encuesta y muestra estratificada resultando 98 trabajadores del Departamento, el instrumento de entrevista aplicada en la encuesta conto con 25 preguntas para la variable selección y reclutamiento de personal y de 35 preguntas para la variable el desempeño laboral. Este estudio fue de enfoque cuantitativo, en el análisis utilizó el razonamiento para la recolección de datos, se tabuló en el programa Excel 2010, para facilitar el análisis estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) Versión 21.

Concluye logrando determinar en los resultados que existe relación significativa entre las variables mencionadas desempeño laboral, reclutamiento y selección de personal.

De acuerdo con todos los antecedentes anteriormente mencionados, se relacionan con la temática en esta investigación, afirmando el interés por el diseño del manual mencionado, para admitir el personal adecuado al servicio en la empresa OTELLSA, que contribuya eficaz y eficientemente al logro de la misión, visión y objetivos de la misma.

1.2 Justificación

En la Gestión de Recursos Humanos (GRH), el sub proceso de provisión de personal, es un método importante en cualquier organización, debido a que “es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH, oportunidades de empleo que pretende llenar y abastecer de manera adecuada el proceso de selección, proporcionando candidatos para el funcionamiento de la organización” (Chiavenato, Idalberto, 2011) (p.128)

Según lo mencionado por el autor expresa que en el mundo laboral existe la atracción entre las personas y las organizaciones, debido a que las organizaciones seleccionan con las exigencias requeridas y las personas eligen donde quieren trabajar. Por lo tanto, esta atracción y elección se conoce como sub proceso de provisión de personal.

A sí mismo, (Alles M. , 2006) define el reclutamiento, como el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos; de los cuales más tarde se seleccionará a alguno (o varios) para recibir el ofrecimiento de empleo, capaces de ocupar puestos que existen en la empresa, con el perfil requerido. (p. 139). En relación a esta definición es de suma importancia analizar la problemática planteada por la empresa OTELLSA, que presenta dificultades en el proceso de provisión de reclutamiento, selección y contratación de personal y proponer las recomendaciones que aporten a la mejora del proceso referido.

El desarrollo analítico de esta investigación está dirigido a la empresa OTELLSA, que oriente y garantice la aplicación de las recomendaciones que aporten a la problemática y responda a los objetivos de la misma. De igual manera este estudio sirva como material de consulta para investigaciones futuras en manuales de procedimiento similar.

1.3 Planteamiento del problema

La Correduría de Seguros Otero Tellería S.A (OTELLSA), es una empresa de servicio que tiene como objetivo facilitar todos los planes de seguros ofrecidos por las diferentes compañías aseguradoras, como intermediarios están comprometidos a ofrecer y garantizar un servicio personalizado de acuerdo a las necesidades de cada cliente con personalidad jurídica o natural principalmente en la ciudad de Managua.

En efecto los servicios que ofrece OTELLSA se enfoca en garantizar a los clientes, una serie de beneficios por gestiones personalizadas al momento de los reclamos, siendo estos: revisión y análisis de las tarifas al momento de la renovación de la póliza, descuentos no aplicados durante las sucesivas renovaciones, adecuar los planes de seguros de acuerdo a las necesidades del cliente, gestionan ante las compañías sobre inclusiones y exclusiones de certificados, adendas de pólizas, modificaciones de sumas aseguradas, informe de pólizas reportables, inspecciones de riesgos, gestiones de retiro y entrega de cheques de reembolsos.

Sin embargo, en esta empresa se presentan una serie de situaciones entre estas están: contratar con personal que no son adecuados para el puesto, carecer de formación, experiencia, perfil o simplemente no encajan con la cultura o los procedimientos habituales de la compañía, provocando falta de claridad de las funciones, requerimientos de información o documentos que se solicitan al nuevo candidato y el establecer el seguimiento apropiado sobre los roles y tareas que el personal involucrado debe de cumplir.

De acuerdo a lo anteriormente planteado es importante mencionar que carecen de un manual de procedimientos de reclutamiento, selección y contratación documentado, siendo este método uno de los más importantes en la Gestión del Recurso Humano (GRH) y considerando que el problema principal de la empresa OTELLSA, es la falta de este mismo, nace el interés de esta investigación para proponer el manual referido, que guíe el procedimiento adecuado y que les permita obtener el personal idóneo para el puesto.

1.4 Formulación del problema

1.4.1 Pregunta toral

¿Qué elementos debe contener el manual de reclutamiento, selección y contratación de personal, para la mejora en la gestión administrativa de RH en la empresa?

1.4.2 Preguntas específicas

1. ¿Cuáles son las prácticas actuales que realiza la empresa OTELLSA en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal?
2. ¿Cómo funcionaron estas prácticas de reclutamiento, selección y contratación de personal en la empresa OTELLSA, en el periodo 2021-2022?
3. ¿Cómo está organizada la empresa OTELLSA, desde el punto de vista de la toma de decisión en el proceso de contratación de personal?
4. ¿Qué elementos tendría que llevar el manual de procedimiento en el reclutamiento, selección y contratación de personal, que se ajuste a los objetivos de la empresa OTELLSA?

II. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Objetivo general

Diseñar el manual de procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal, en la correduría de seguros Otero Tellería S.A., como herramienta de Gestión de Recursos Humano, correspondiente al periodo 2021-2022.

2.2 Objetivos específicos

1. Describir la situación actual de los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal que realiza la empresa OTELLSA.
2. Identificar los mecanismos de reclutamiento, selección y contratación del personal desde el punto de vista de los trabajadores, en la empresa OTELLSA, correspondiente al período 2021-2022.
3. Determinar la organización y toma de decisión que la empresa OTELLSA, implementa en el proceso de contratación del personal.
4. Elaborar un manual como propuesta de procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal ajustado a los objetivos de la empresa OTELLSA, como herramienta en la Gestión de Recursos Humano.

III. MARCO TEÓRICO

El presente acápite muestra los elementos teóricos bajo el cual se sustenta la investigación sobre el diseño del manual de procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal en la empresa OTELLSA, correspondiente al periodo 2021-2022, como herramienta de GRH, específicamente para el subsistema de provisión de personal que orienta determinar la relación entre las variables, una vez analizados los resultados obtenidos a través de la medición de los indicadores respectivos.

A pesar de los desafíos y cambios que enfrentan las organizaciones en el mundo empresarial, estas han logrado grandes progresos en sus operaciones, gestiones y servicios que ofrecen. Para ello, una de las áreas que contribuyen a estos logros es la ARH, a través de normativas, procedimientos y herramientas que aplican, para garantizar que cada empleado alcance sus objetivos personales y profesionales. Es evidente que no se logra administrar sin recursos financieros, materiales, tecnológicos y humanos. Este último comprende todas las personas con conocimientos, experiencias, habilidades y potencialidades que colaboran en la organización, para alcanzar las metas.

En este mismo orden, se hace necesario retomar de libros bibliográficos los principales contenidos que fundamentan la teoría de la ARH y los sub sistemas que lo integran, específicamente el de provisión de personal y cómo éste se va derivando hasta llegar a cumplir con el tema propuesto. A continuación, se muestran los siguientes contenidos en común de diferentes autores:

3.1 Administración de recursos humanos

Según (Chiavenato, Idalberto, 2008) plantea “La ARH, es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” (p. 9).

Para (Puchol, 2003) ARH se refiere al manejo burocrático, al «papeleo», en relación con el personal de la empresa. Desde que una persona ingresa en una organización hasta que cesa de prestar sus servicios en ella, se originan una gran cantidad de trámites administrativos. (p. 23).

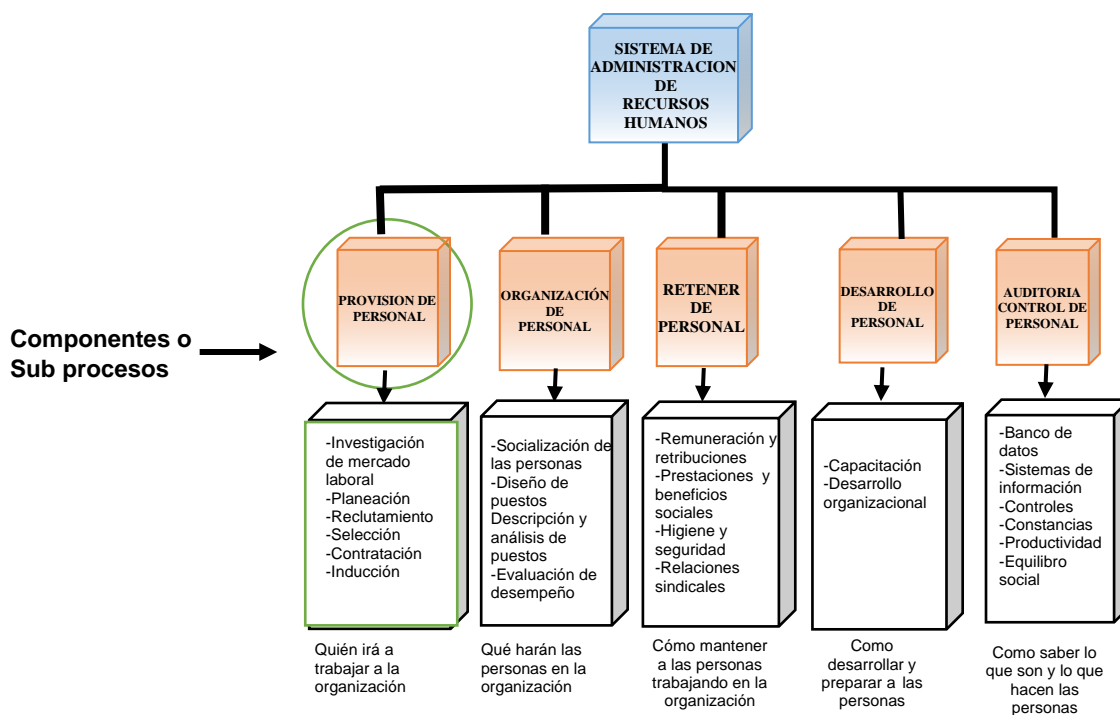
También (Mondy, R. Wayne, 2010) menciona que la administración de los recursos humanos (ARH) implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. (p. 4)

Se aprecia en estos conceptos descritos por los autores, ciertos aspectos en común aun cuando se plantean de diferente manera, por ejemplo, ARH conjunto de políticas y prácticas para dirigir, papel burocrático para ingresar o cancelar personas y por ultimo coordinar la participación de individuos. Por tanto, se evidencia que esta área es de vital importancia en las organizaciones, esta contribuye al logro de los objetivos institucionales y de las personas que lo conforman.

Como bien menciona (Chiavenato, Idalberto, 2011) el área de ARH se visualiza como un sistema, cuyo proceso de gestión implica cinco subsistemas interdependientes: el de provisión (o atracción), organización, retención, desarrollo y, por último, el de auditoria o evaluación de los recursos humanos. Las políticas de recursos humanos por lo general se basan en cómo aplicar cada uno de estos cinco subsistemas. (p. 107).

Estos sub sistemas son administrados, con el propósito de incentivarlos, capacitarlos, motivarlos y retenerlos en la organización, para cumplir la misión y metas establecidos.

Figura 1 Sub sistemas básicos de la Administración de Recursos Humanos



Fuente: (Chiavenato, Idalberto, 2011) p.119

Se observa en la figura anterior, para esta investigación se retoma el primer componente o sub subsistema el de “Provisión de Personal”.

3.2 Subsistema de provisión

Según (Chiavenato, Idalberto, 2011) define que la fase del Subsistema de Provisión son los procesos responsables de los insumos humanos, y comprenden todas las actividades de investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, y su provisión a las tareas organizacionales. (p. 112)

Esta definición que el autor menciona, permite interpretar que el propósito del sub proceso de provisión es planear, reclutar, seleccionar y abastecer del talento humano, para el funcionamiento de cualquier organización. Seguidamente se describen conceptos, importancia, tipos, ventaja, desventaja, técnicas utilizadas en esta etapa del sub proceso antes mencionado.

3.3 Planeación de personal

La administración según (Chiavenato, Idalberto, 2011) define “es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (p.10). Siendo la planeación el primer proceso de la función administrativa y de esta se deriva la planificación de recursos humanos, que consiste en anticipar y prever la necesidad de personal presente y futuras, con el fin de utilizar estos recursos al máximo, para alcanzar las metas de la organización.

Seguidamente (Dessler & Varela Juarez, 2011) define “La planeación de personal o del empleo, es el proceso mediante el cual la empresa hace planes para decidir cuales puestos cubrirá, con base en la proyección de las vacantes, la decisión de cubrir dichos puestos con candidatos internos o externos.”. (p. 105)

Sin embargo (Chiavenato, Idalberto, 2011) menciona “es el proceso de decisión sobre los recursos humanos indispensables para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la actividad organizacional futura” (pág. 128). Lo antes expresado por los autores definen que la planeación de recursos humanos es prever anticipadamente el personal requerido para cubrir las vacantes en la organización en un determina tiempo.

Dadas las referencias que anteceden, la planeación radia en la decisión de prever con anticipación el número y tipo de personas necesarios para organización. Para ello se requiere obtener información de inventario de personal, base de datos, movimiento interno para identificar las vacantes que surgen, sean estas por jubilación, renuncia, despidos, por enfermedad grave, u otra causa, para responder a los posibles reemplazos en el área que lo requiera, y determinar la provisión o demanda de empleados a corto, mediano o largo plazo.

3.4 Reclutamiento de personal

El proceso de reclutamiento de personal, consiste en cómo atraer candidatos a las organizaciones, sean estos a lo interno o externo, por tanto, el autor (Chiavenato, Idalberto, 2011) lo define como “El conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización” (p. 128).

Otro concepto según (Alles., 2006) define que el reclutamiento “es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno (o varios) para recibir el ofrecimiento de empleo”. (p. 139)

Según lo anteriormente citado desde diferentes puntos de vistas por los autores, el reclutamiento es el primer proceso que permite atraer candidatos a que acudan a las convocatorias y reclutar con los requisitos exigidos por el perfil del cargo y las necesidades que la organización requiera.

3.4.1 Requisición de reclutamiento de personal

El proceso de reclutamiento se inicia cuando se identifican las vacantes mediante la necesidad de planeación, por cambios tecnológicos, políticas, jubilación, despidos, rotación y que se requieran cubrirlas, para el funcionamiento de la organización.

Así mismo lo antes mencionado permite identificar la necesidad de personal, verificar la vacante, el área requirente, el perfil y salario, para proceder a dar respuesta a las necesidades solicitadas. Este proceso inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Por tanto, en el mundo del mercado de RH ofrece candidatos algunos trabajando (deseando cambiar de empleo), otros desempleados (disponibles). Esto explica los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo, agregando las fuentes o técnicas para reclutar. Seguidamente se plantean los conceptos, tipos, ventajas, desventajas y medio o fuentes utilizados.

3.4.2 Reclutamiento interno

Según autor (Chiavenato, Idalberto, 2011) define el reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos o transferencias, o transferencias con ascensos.

Así, el reclutamiento interno implica: transferencia, ascenso, transferencia con ascenso, programas de desarrollo de personal y planes de carrera para el personal. (p. 133).

Como lo expresa el autor, el reclutamiento interno exige una intensa y continua exigencia, al presentarse la vacante, se intenta llenarla mediante movimiento de personal con ascenso, transferencia o promoción. Así mismo éste trae sus ventajas y desventajas que a continuación se presentan:

3.4.3 Ventajas del reclutamiento interno

- a) Es más rápido, porque se cuenta con personal interno con experiencia, evaluado, capacitado.
- b) Es económico, porque se evita gastos publicitarios, honorarios, entre otros.
- c) Facilidad de adaptación a las nuevas funciones y promueve la motivación.
- d) Es seguro porque se cuenta con personal de confianza (conocido) a demás maneja del quehacer de la organización.
- e) Presenta seguridad y validez debido a que ya se conoce al candidato y cuenta con recomendaciones del jefe y fácil adaptación al cargo.

3.4.4 Desventajas del reclutamiento interno

- a) Exigencia de potencialidad en el cargo para ascender a un cargo superior.
- b) Surge conflicto de interés, debido a que existen empleados con mayor potencialidad y no son tomados en cuenta.
- c) Poca oportunidad de innovación cuando los empleados se limitan a las políticas y lineamientos de la organización.

- d) Puede surgir promoción innecesaria de empleados, debido a que muestran deficiencia y se estancan cuando no se pueda devolver a la posición anterior.

3.4.5 Fuentes de reclutamiento interno

Según (Mondy, R. Wayne, 2010) menciona que la administración debe ser capaz de identificar a los empleados actuales que sean capaces de ocupar las vacantes a medida que éstas se encuentren disponibles. El método o fuente a utilizar en el reclutamiento interno incluye las bases de datos de los empleados y que su desempeño laboral ha sido satisfactorio. Otra fuente son los anuncios de puestos disponibles, referencias de empleados y los procedimientos de ofertas de empleos que consideran empleados que poseen cualidades requeridas para el puesto anunciado. (p. 133, 134).

Con referencia a lo anterior se evidencia que la empresa puede cubrir plazas vacantes desde interno de la misma, debido a que se conoce el desempeño del personal activo y que puede cumplir con las exigencias del cargo según su competencia y de ser recomendados por los mismos empleados y por el jefe.

3.4.6 Reclutamiento externo

Es la búsqueda de candidatos fuera de la organización, que posean competencias, experiencias y nuevas ideas. Este ocurre cuando dentro de la organización no encontramos al candidato con las exigencias requerida y se busca hacia afuera, siempre y cuando cumpla con el perfil y requisitos solicitados.

El autor (Chiavenato, Idalberto, 2011), describe que el reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. (p. 136). Este indica que, a lo externo de la empresa, se busca al candidato con las competencias exigidas por el cargo y la atracción depende de la convocatoria que se ejecute a través de cualquier medio de comunicación, agencias de empleos, universidades, reclutadores, feria de empleos, pasantías, entre otros.

3.4.6.1 Ventajas del reclutamiento externo

- a) Traer nuevo personal para la empresa con nuevas ideas y enfoques a problemas internos de la organización.
- b) Favorece la motivación de personal.
- c) Aprovecha el personal que ha sido capacitado y desarrollo profesional
- d) Contar con política es admitir personal de categoría igual o mayor a la que existe en la empresa.
- e) Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal.

3.4.6.2 Desventajas del reclutamiento externo

- a) Tarda más tiempo debido a que se revisa cada uno de los datos de los candidatos (recepción, selección, verificación de información)
- b) Es costoso se invierte en publicidad, pago de expertos de selección, agencias.
- c) Es menos seguro debido a que entra gente desconocida para la empresa Existe barrera poca oportunidad a candidatos internos, provocando desmotivación

3.4.6.3 Fuentes de reclutamiento externo

Son las diferentes convocatorias o fuentes de reclutamiento externo que permiten atraer nuevos candidatos a la empresa, para ello según” (Chiavenato, Idalberto, 2011), (p.136), menciona que estas fuentes son:

- a) Archivos de candidatos que se hayan presentado en reclutamientos anteriores
- b) Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- c) Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- d) Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- e) Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
- f) Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- g) Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- h) Anuncios en periódicos y revistas.
- i) Viajes de reclutamiento en otras localidades.
- j) Reclutamiento en línea (on-line) a través de la internet.

3.4.7 Reclutamiento mixto

Es la combinación del reclutamiento interno y externo, para complementar la búsqueda de candidato para ocupar puestos en la organización y obtener el mejor resultado de un proceso de reclutamiento en la organización.

3.4.8 Reclutamiento virtual

El autor (Chiavenato, Idalberto, 2008) menciona que el reclutamiento que se hace por medios electrónicos y a distancia a través de internet, la cual ha revolucionado el proceso de reclutamiento. Su valor reside en que es inmediato y en la facilidad para interactuar digitalmente con los candidatos potenciales. (p.125)

Dadas las conceptualizaciones que anteceden se evidencia que este proceso de reclutamiento es necesario para atraer el mayor número de candidatos posibles, ya sean de manera interna y externa o ambas a la vez.

3.5 Selección de personal

Si bien el reclutamiento es una actividad de atracción, divulgación y comunicación, la selección, complementa esta actividad porque permite clasificar, elegir y decidir el candidato ideal para el cargo y partiendo de lo que” (Chiavenato, Idalberto, 2011) menciona que la selección de personal forma parte del proceso de provisión de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento. El reclutamiento y la selección de personal, deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización. (p.144)

Según lo expresado por el autor ambos procesos son necesarios, el primero atrae y el segundo selecciona. Este último compara los requisitos del cargo y lo que el candidato ofrece, basado del perfil, la entrevistas, pruebas y evaluación, con el propósito elegir al que poseen habilidades, conocimientos, aptitudes y capacidades, que sean idóneo para el puesto en la organización.

En este mismo sentido” (Chiavenato, Idalberto, 2011) menciona que el objetivo básico del reclutamiento es abastecer al proceso de selección de su materia prima: los candidatos adecuados para las necesidades de la organización. Así mismo el autor expresa también que la selección busca dos importantes aspectos: 1) Adecuación de la persona al trabajo y 2) Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto. (p. 169).

Es evidente según lo citado por el autor que el proceso de reclutar y seleccionar son dos técnicas importantes que van de la mano, para encontrar al candidato ideal.

3.5.1 Ventaja de selección

Las ventajas del proceso de selección son:

- a) Selección del candidato adecuado al perfil buscado
- b) Realizar una contratación con el 100% de éxito.
- c) Reducir el índice de rotación de personal.
- d) Contar con el candidato comprometido.
- e) Evitar costos de reclutamiento y selección.
- f) Oportunidad de conocer al nuevo empleado, con resultados evaluación.
- g) Inducir al candidato con asignación de funciones, normativas, reglamentos y beneficios.
- h) Candidato admitido por el líder al frente del área que lo requiere.

3.5.2 Desventaja de selección

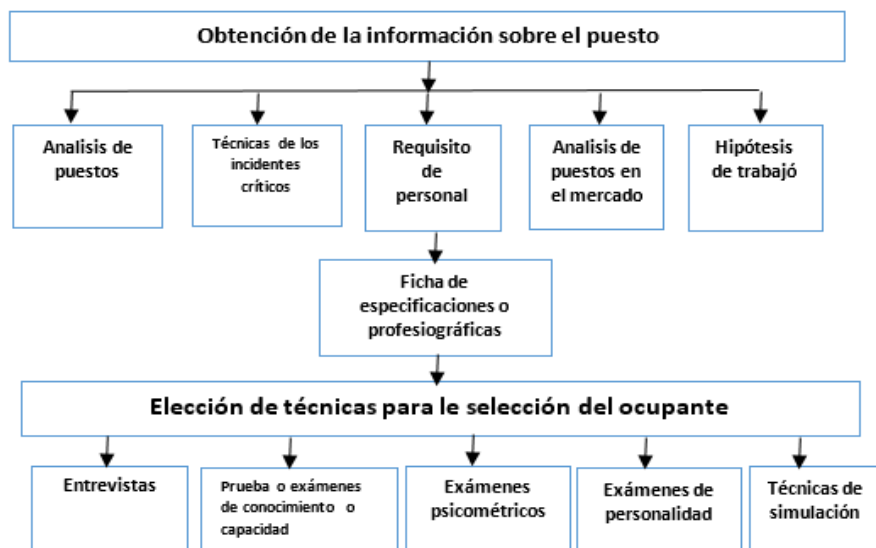
Desventajas del proceso de selección son:

- a. Podría manifestar en pérdida de costos, tiempo y esfuerzo por parte de la empresa.
- b. Especialista externo de selección con poca información de la organización.

3.5.3 Obtención de la información sobre el puesto

En el proceso de selección el especialista o encargado requiere primeramente conocer la información del perfil del puesto, seguidamente aplicar las técnicas de atracción de candidatos. La Figura 2, muestra seis elementos claves para obtener la información y las técnicas de selección aplicar, obtención de información como base para el proceso de selección

Figura 2 Elementos de técnicas para la selección del ocupante



Fuente: (Chiavenato, Idalberto, 2011) p.148

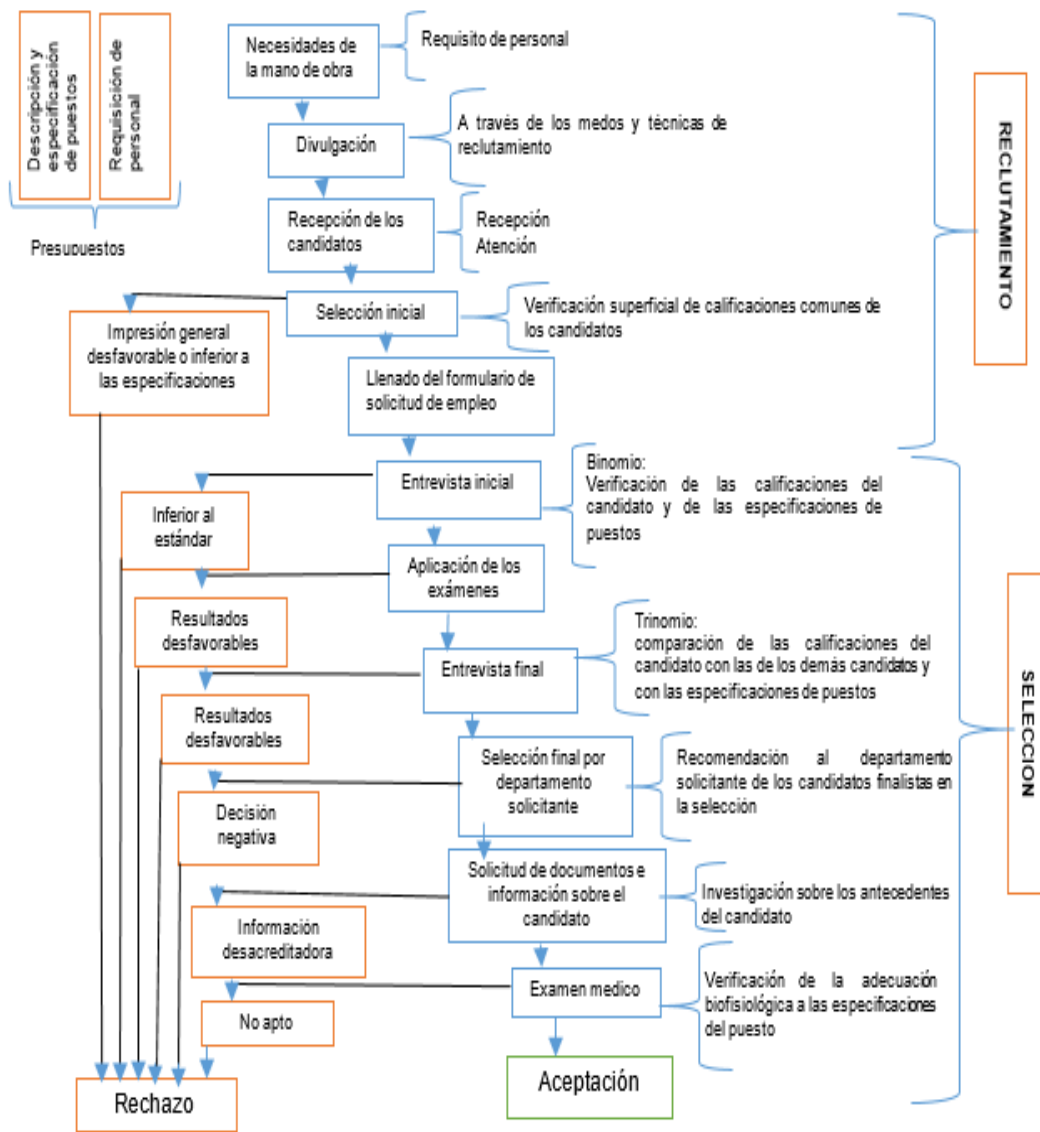
Como se observa en el gráfico anterior es importante retomar paso a paso antes de proceder con la selección de personal, conocer el análisis y descripción del puesto, elegir las técnicas de selección, entrevistas, pruebas de conocimiento, exámenes psicométricos, personales o de simulación.

3.5.4 Proceso de selección de personal

Las nuevas tendencias y estrategias en los procesos de selección, permiten aplicar herramientas o técnicas para dotar del personal a la organización. Para ello el autor (Chiavenato, Idalberto, 2011) indica en la figura 3, el diagrama de flujo de un proceso de reclutamiento y selección de RH, que muestra las etapas consecutivas por las que pasa el candidato. Estas etapas suelen aplicarse más de una técnica de selección, las opciones son muchas y varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto vacante. (p.146)

Figura 3 Diagrama de flujo de un proceso de reclutamiento y selección de RH que muestra el modelo de selección de personal.

Figura 3 proceso de reclutamiento y selección de personal



Fuente: (Chiavenato, Idalberto, 2011) p.146

3.5.5 La razón de la selección

La razón de selección según (Werther & Keith , 2008) describen que es la relación entre los candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes. Un puesto difícil de llenar es de baja razón de selección y cuando es fácil de llenar es de alta razón de selección. Por ejemplo, un puesto de alta razón de selección puede mostrar un índice de 1.25, esto indica que por cada 25 solicitantes se contrata uno. Sin embargo, un puesto de baja razón de selección puede mostrar un índice de 1.3, lo cual indica que de cada tres solicitantes uno es contratado. La razón de selección se determina mediante la fórmula: (p. 198-199).

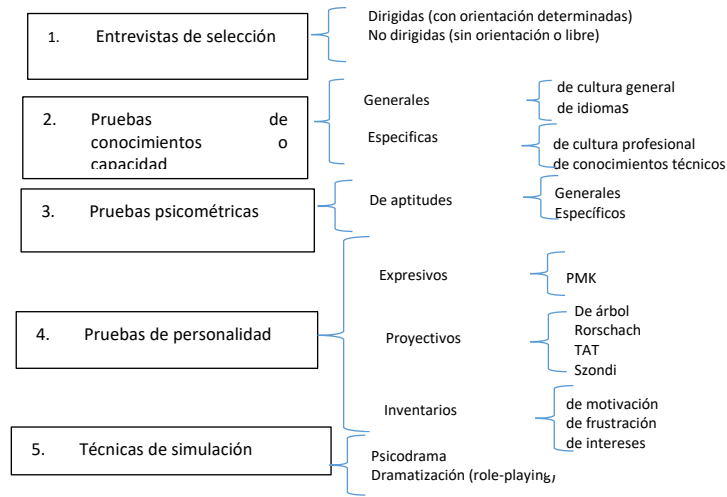
$$\text{Razón de la selección} = \frac{\text{Número de candidatos contratados} \times 100}{\text{Número total de solicitantes}} = \#$$

3.5.6 Técnicas de selección de personal

A como se ha venido mencionado la ARH, es fundamental en la organización, permite encontrar, contratar y retener a los mejores talentos, para ello se requiere aplicar técnicas de reclutamiento, selección y evaluación.

En efecto (Chiavenato, Idalberto, 2011) indica que estas técnicas de selección proporcionan información de los puestos, que deben ser comparados con los candidatos para obtener resultados esperados. También describe que estas se clasifican en cinco grupos: entrevista, pruebas de conocimiento - capacidad, pruebas psicométricas, de personalidad y de comunicación. (p. 150).

Figura 4 Clasificación de las técnicas de selección de personal.



Fuente: (Chiavenato, Idalberto, 2011)

Con referencia a lo anterior se evidencia que se debe aplicar paso a paso cada uno de los grupos que el autor menciona, para la elección y decisión del candidato a ocupar el cargo. Estas técnicas permiten obtener información confiable, relacionados a las características, competencias, comportamiento y evaluación del candidato final. A continuación, se describe de manera general los conceptos de entrevistas, pruebas, exámenes psicométricos, de personalidad y las técnicas de simulación.

3.5.6.1 Entrevista de selección de personal

De acuerdo con (Puchol, 2003) la entrevista es una fase clave dentro del proceso de selección, y también es el más antiguo y universal de los procedimientos para admitir o rechazar una candidatura. Se puede prescindir de otros procedimientos de selección más o menos sofisticados, pero ¿qué empresario, o qué jefe renunciaría a un contacto personal inicial con un futuro colaborador antes de adoptar la decisión de contratarle o no?

Es muy normal desear verle, hablarle, plantearle preguntas, escucharle, ver cómo «respira» y, eventualmente, decidir sobre su idoneidad para el puesto al que opta. (p.85)

Por su parte (Chiavenato, Idalberto, 2007) menciona que la técnica de selección es la más utilizada en las grandes, medianas y pequeñas empresas. A pesar de carecer de bases científicas y de considerarse como la técnica de selección más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto al candidato. Igualmente, el autor menciona que, en realidad, una entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado, el entrevistador o entrevistadores y, por el otro, el entrevistado o entrevistados. (p. 177)

Retomando lo que los autores mencionan, para aplicar entrevista de selección estas se realizan a través de un formato con preguntas dirigidas, dependiendo del perfil del cargo que se busca y el entrevistador debe estar bien preparado para establecer una buena comunicación y resultado exitoso.

3.5.6.2 Tipos de entrevista

El autor (Grados, 2013) indica que las entrevistas se clasifican en directa, indirecta y mixta:

La Entrevista Directa en ésta, el entrevistador tiene mayor actuación o desempeña más actividades. Se realizan preguntas previamente diseñado y encaminadas a obtener información sobre conocimientos más específicos, con respuestas más cortas y concretas (ejemplo “¿cuántos años tiene?”, “¿qué puesto ocupa actualmente?”, entre otras).

Este tipo de entrevista es la que más se utiliza en la primera fase del proceso de selección, debido a las ventajas que presenta en cuanto a tiempo; además, sirve como filtro para ver qué candidatos cubren los requisitos mínimos para el puesto y, por tanto, pueden continuar la siguiente fase del proceso de selección. (p. 244)

La entrevista indirecta en este caso, el entrevistado es quien toma la parte activa, ya que el entrevistador formula preguntas abiertas y hasta cierto punto indefinidas con el objetivo de señalar sólo el área que interesa y dejar al candidato la iniciativa de que hable de ella como lo desee. Esta modalidad de entrevista requiere personal capacitado y, sobre todo, con experiencia. En este tipo de entrevista se utilizan más las preguntas exploratorias que las de verificación. Por ejemplo: “plátiqueme sobre su familia”, “¿qué podría comentarme sobre su trabajo en la compañía X?”, entre otros. (p.245)

La entrevista mixta esta modalidad es una combinación de la entrevista directa y la indirecta. Es conveniente hacer preguntas directas al inicio, pero conforme se desarrolla un clima propicio se le proporciona la pauta al entrevistado. (p.245)

En referencia a las clasificaciones anteriormente citadas por el autor, se evidencia que cualquier tipo de entrevista el entrevistador debe formular un listado de preguntas, para tener una conversación directa y descubrir atributos de los candidatos y sobre todo evaluarlos, si es apto o no para ocupar el cargo según el perfil. Sin embargo, para lograr una buena información a través de la aplicación de entrevistas, están divididas en cuatro partes:

1. Información o rasgos generales y familiar
2. Formación profesional
3. Experiencia laboral
4. Referencias personales

3.5.6.3 Etapas de la entrevista de selección

En este proceso de selección la entrevista se realiza por cinco etapas:

- a. Preparación: deberá ser planificada, entrevistador preparado, entrevista formulada que incluya objetivo, perfil del cargo y competencias exigidas, para obtener la mayor información del candidato y hoja de vida.
- b. Ambiente: refiere al local físico donde el entrevistador y entrevistado estén cómodos, confortable, agradable, clima que prevalezca la cordialidad, sin interrupción, espacio y lugar limpio.
- c. Desarrollo de la entrevista: Es la conversación entre dos personas, cuyo nivel de interacción debe ser cordial, donde el entrevistador realiza preguntas al candidato estimulándolo con el fin de obtener la información que se desea
- d. Cierre de la entrevista: el entrevistador le informa al entrevistado que ha finalizado la entrevista, preguntando si tiene alguna duda, se le despide con cordialidad, con un saludo y que se le avisara del resultado.
- e. Evaluación: después de finalizada la entrevista, el entrevistador procede analizar las notas escritas y realizar el diagnóstico de evaluación, que permitirá conocer el resultado para la toma de decisión si el candidato es aceptado o rechazado.

3.5.6.4 Pruebas de conocimiento o de capacidad.

Según (Chiavenato, Idalberto, 2008) las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, etc.

Por otra parte, las pruebas de capacidad son muestras de trabajo que se utilizan para constatar el desempeño de los candidatos. También mide el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas, como la habilidad para manejar la computadora, la pericia del conductor de camiones o del estibador, de la capturista o del operador de máquinas. Existe una enorme variedad de pruebas de conocimientos y de capacidades. Existe una enorme variedad de pruebas de conocimientos y de capacidades. De ahí la necesidad de clasificarlas en conjunto con base en su forma de aplicación, amplitud y organización: (p. 154)

Así mismo el autor indica que para diseñar cualquiera de las pruebas de conocimiento o capacidad se requiere:

- a. Contar con expertos en aplicar técnicas de evaluación.
- b. Definir el objetivo de la prueba y su nivel de dificultad.
- c. Analizar las áreas que deben examinarse.
- d. Distribuir el número de ítem de la prueba por temas o áreas de conocimiento.
- e. Elaboración y clasificación de los ítems en función del nivel de dificultad.
- f. Orientar el tiempo preciso de la prueba (de inicio y final)
- g. Elaborar la guía que norme la aplicación.

3.5.6.5 Pruebas Psicométricas

Las pruebas psicológicas según (Chiavenato, Idalberto, 2008) opina que representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las aptitudes de las personas.

Se pueden utilizar también como medida del desempeño, se basan en muestras estadísticas para la comparación y se aplican en condiciones estandarizadas. (p.155)

Lo antes citado indica que este tipo de pruebas trata de descubrir capacidades, aptitudes, intereses o características de comportamiento, personalidad, variación de aptitud, lo intelectual, trabajo en equipo, entre otros. Esto permite obtener un diagnóstico de habilidades, personalidad y rasgos de actitud del candidato, en tanto que una prueba de aptitud proporciona un pronóstico futuro de su potencial de desarrollo.

3.5.6.6 Pruebas de personalidad

Según el autor (Chiavenato, Idalberto, 2008) indica que las pruebas de personalidad revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotipos) y los determinados por el temperamento (rasgos innatos o genotipos). Cuando las pruebas de personalidad revelan rasgos generales de la personalidad en una síntesis global se llaman psicodiagnósticos. En esta categoría están las pruebas de expresión (expresión corporal), las proyectivas (proyección de la personalidad), la de Percepción temática, la del árbol de Koch, la figura humana, la prueba de Szondi, entre otras. (p.159)

Después de lo anterior expresado esta prueba requiere analizar carácter (sentimiento, actitud) y por el temperamento (rasgos innatos) de los candidatos. Se denominan genéricas diagnósticas trata de relevar la personalidad de manera general global y específica cuando investigan determinados rasgos o aspectos (equilibrio emocional, interés, frustraciones, entre otros).

3.5.6.7 Técnicas de simulación

En este tipo de técnicas de simulación el aspirante es sometido a una situación de dramatización de algún acontecimiento relacionado con el futuro papel que desempeñará en la empresa, con el propósito de identificar y evaluar el comportamiento, agilidad, iniciativa, rapidez, trabajo en equipo. Este tipo de pruebas se aplica a cargos más cercanos a la gerencia, técnicos, supervisores, cajeros, entre otros.

El autor (Grados, 2013) menciona que esta parte integra los datos obtenidos a través de todo el proceso de selección, analizándose todas las características del aspirante, comparándolas siempre con el perfil del puesto, de tal modo que pueda llegarse a la emisión de un juicio valorativo sobre la aceptación o no del aspirante. Existen tres diferentes modos de presentar las conclusiones: a) Conclusión abierta, b) Conclusión cerrada y c) Conclusión mixta. (p. 256).

3.5.7 Decisión de selección

Siempre este mismo autor (Grados, 2013) menciona que la decisión constituye el hecho de aceptar o rechazar al candidato. La asignación de la persona que toma esta decisión depende de la organización de la empresa; puede ser el jefe directo, el jefe de personal o inclusive el dueño de la empresa, pero dicha decisión deberá en todo caso estar invariablemente apoyada por todo el proceso aquí descrito. (p.256).

3.6 Contratación de Personal

La contratación es el proceso mediante el cual una persona después de haber sido seleccionado, firma un contrato de trabajo donde inicia una relación laboral al ingresar formalmente a la empresa, en este momento establecen ambas partes compromisos y obligaciones, mediante un contrato de trabajo escrito.

La Contratación se rige por la (Ley 185 CT, 1979) Código del Trabajo (CT), que define en su Artículo 19: es la relación laboral, cualquiera sea la causa que le de origen, es la prestación de trabajo de una persona natural subordinada a un empleador mediante el pago de una remuneración.

En efecto contrato individual de trabajo es el convenio verbal o escrito que se establece entre un empleador y un trabajador, por el cual nace una relación laboral para ejecutar una obra o prestar personalmente un servicio. Artículo 20. del CT el contrato escrito de trabajo tiene la siguiente estructura:

- a. El lugar y la fecha de su celebración
- b. La identificación y domicilio de las partes y en su caso, el nombre y apellido del representante legal de la entidad empleadora y del trabajador
- c. Descripción del trabajo y lugar o lugares donde deba realizarse
- d. Remuneración sea esta quincenal o mensual
- e. La duración diaria y semanal de la jornada y si ésta es diurna, mixta o nocturna
- f. Firma de ambas partes

En este mismo sentido el Artículo 25. del CT, indica que la relación de trabajo o contrato individual puede ser por tiempo determinado o indeterminado. En relación al contrato determinado podrá ser bajo modalidad contrato de prueba tiene una duración máxima temporal de un mes. Y según la satisfacción que demuestre el contratado, se puede decidir la contratación de forma indefinida o extinguir la relación laboral. Para que la contratación sea efectiva, el candidato deberá suministrar toda la información y documentación que se le exija.

3.7 Toma de decisiones

Es la acción que consiste en elegir entre varias alternativas propuestas. En este caso del proceso de selección de personal el superior competente tiene la última palabra en decidir entre los candidatos seleccionados para ser aceptado.

3.8 Correduría de seguro OTELLSA

En la revisión documental de la empresa OTELLSA, se obtiene información que se rige y está autorizada por la Superintendencia de Bancos que operan como intermediario de seguros en la categoría de sociedad en resolución de SIB-OIF-XVII-130-2009, ubicada en Managua.

Entre los servicios innovadores que ofrece es asegurar y proteger la vida de sus clientes sean estas personas natural y jurídica, en los diferentes planes de seguros siendo estos: seguros de automóvil, contra incendio/hogar, médico, escolar, de responsabilidad civil entre otros.

3.8.1 Misión

Son una empresa intermediaria de seguros que brindan servicio personalizado y directo a personas naturales y jurídicas que consideran la necesidad de asegurar su patrimonio y vida, mediante una eficaz y eficiente asesoría, satisfaciendo las necesidades de los clientes con el fin de garantizar un respaldo económico a través de una indemnización futura al momento de eventos fortuitos.

3.8.2 Visión

Ser líder en el mercado de corredurías de seguros, con servicios innovadores e integrales, desarrollando nuevas formas de satisfacer las necesidades de protección de los bienes patrimoniales y la vida de nuestros clientes.

3.8.3 Principios de la Empresa

- a. Cuenta clientes son el capital principal, atendidos con cortesía, dedicación y profesionalismo.
- b. Trabajo profesional y de calidad, generando valor al cliente.
- c. Negocio dinámico y competitivo, ágil, leal y hace la diferencia a la competencia.
- d. Trabajo en equipo es la clave del éxito, con disponibilidad y energía al logro de los objetivos.
- e. Se incentiva las buenas relaciones, la solidaridad entre compañeros, la armonía y el respeto entre los colaboradores.
- f. Ofrecer a todos los que trabajan en la empresa la posibilidad de crecer y desarrollarse en el plano profesional y personal

3.8.4 Objetivos de la empresa

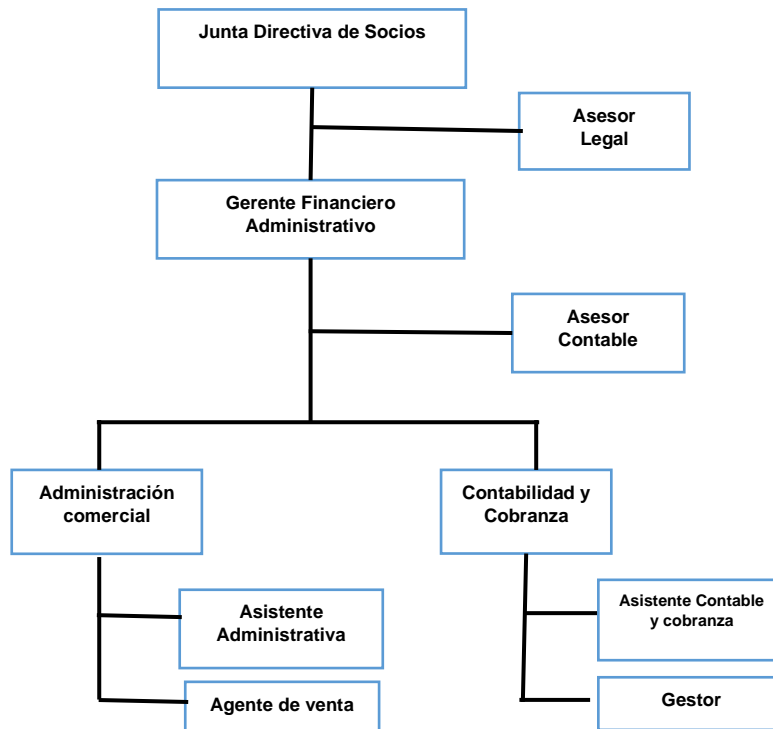
La empresa OTELLSA trabaja como enlace entre los clientes que necesitan un seguro y las aseguradoras que ofrece cobertura con una gama de servicios y beneficios, a continuación, se mencionan los principales objetivos:

- a. Lograr el mejor asesoramiento en la contratación de pólizas de seguros para nuestros clientes, sean naturales o jurídicos.
- b. Definir planes estratégicos para la captación de nuestros clientes que incrementen nuestra cartera de póliza colocadas.
- c. Contar con personal mejor capacitados, proactivos e idealmente profesionalizados.
- d. Posicionar a la compañía con un prestigio que entrega un servicio confiable, personalizado y de calidad.
- e. Alcanzar un desarrollo comercial y aumento de las ventas logrando rentabilidad superior al 30% y bajo endeudamiento.

3.8.5 Organigrama de la Empresa OTELLSA

La empresa cuenta con una estructura administrativa, esta se representa por el organigrama, seguidamente en la figura 5, organigrama de la empresa OTELLSA.

Figura 5 Organigrama de empresa OTELLSA



Fuente: elaboración propia Gago, T.Y. (2022)

3.9 Políticas de la empresa

Los autores (Werther & Davis, 2008) indican que las organizaciones determinan políticas generales de reclutamiento, con el objetivo de lograr cierta uniformidad en diversas áreas, mantener y mejorar su imagen, y lograr economías de escala, entre otros objetivos. Algunos de los elementos a considerar como políticas son edad mínima para contratar 18

años, no contratar familiares, documentación completa de requisitos del cargo, entre otros. (p.160).

3.10 Políticas de Compensación

Además (Werther & Davis, 2008) mencionan que el nivel de compensación constituye una limitación que los reclutadores deben enfrentar. Las organizaciones que tienen departamentos de capital humano bien establecidos por lo general crean niveles de compensación para asegurar un principio de equidad entre los niveles de puestos. En muy raras ocasiones el reclutador podrá alterar el nivel de compensación que ha fijado la corporación para determinado puesto. En determinadas circunstancias, la corporación decidirá modificar el nivel de compensación de un puesto. (p. 160-161)

3.11 Políticas de Contratación

Seguidamente (Werther & Davis, 2008) también indican que algunas compañías siguen determinados lineamientos y políticas en su proceso de reclutamiento. Por ejemplo, ciertas corporaciones pueden optar por contratar determinado número de personas para empleos de medio tiempo, para crear un vínculo con ellas y promover una vinculación completa con el paso del tiempo. (p. 161)

3.12 Políticas de Promoción Interna

Los autores (Werther & Davis, 2008) indican que las políticas de promoción interna se basan principalmente en buscar llenar la vacante con los empleados de la organización; por lo que el reclutador debe investigar dentro de ésta, antes de recurrir al mercado exterior. (p.162).

3.13 Manual de procedimientos

Son documentos que contienen instrucciones y políticas que indican paso a paso como debe ejecutarse el trabajo o cierto proceso de forma ordenada o estructurada, con el fin de lograr un objetivo definido, e involucrando al área relacionada en su elaboración, seguimiento y actualización. Por tanto, estos manuales logran que la administración encamine sus operaciones, estratégicamente y correctamente.

Atendiendo a la importancia de los manuales de procedimientos en su estructura deben contener los siguientes componentes: Portada; Aprobación del documento; Índice; Introducción; Autorización, Objetivo; Alcance; Base legal; Funciones o procedimiento del área; Diagramas de flujo y simbología; Anexos (Formatos o formularios); Glosario.

Cabe señalar que cada componente de la estructura mencionada anteriormente estará conformada siempre y cuando esta se efectuó en función de la empresa, ya sea grande, mediana o pequeña, y a la actividad a la cual se dedica. Muchos autores coinciden en los elementos mencionados anteriormente otros omiten o consideran otros aspectos adicionales, pues esta estructura es adaptable al tipo de organización y queda a criterio de quienes forman parte de su elaboración.

3.14 Tipos de manual de procedimientos

Tienen el propósito de ofrecer información ordenada para efectuar una actividad determinada y diseñado para la tarea a realizar y cumplir. Se mencionan tres tipos de manuales de procedimientos:

1. De acuerdo a la ejecución: guía el trabajo de los empleados en la ejecución de sus funciones.
2. De acuerdo al área: guía que contiene los conocimientos técnicos específicos, habilidades, análisis y herramientas de comunicación de un área determinada puede ser financiera, administración, contratación, producción, entre otras.
3. De acuerdo a la función: está referido a los manuales de procedimientos generales y específicos, donde el jefe del área da el acompañamiento para cumplir con los objetivos propuestos.

3.14.1 Ventajas de los manuales de procedimientos

Los procedimientos son documentos agrupados cronológicamente descritos en un manual siendo estos ventajosos en:

- a. Disminuir las debilidades de las actividades o procedimientos en la gestión correspondiente.
- b. Aportar en las funciones del personal en la organización.
- c. Compartir los objetivos del área directamente del personal del servicio para su actuación.
- d. Aplicar los documentos de consulta, control y evaluación del procedimiento del área
- e. Relacionar los procesos documentados para promover las acciones de mejora.

3.14.2 Funciones de los manuales de procedimientos

Son instrumentos administrativos que contienen la descripción de la secuencia lógica de las distintas actividades que deben seguirse y se agrupan en procesos con un objetivo común.

Estos manuales de procedimientos están considerados como documentos básicos para la coordinación, dirección, evaluación, consulta y control en cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse. Cabe señalar que cada elemento que compone la estructura de un manual de procedimientos estará conformado siempre y cuando sea coherente en función de la empresa y a la actividad a la cual se dedica.

En esta empresa OTELLSA se utilizará el tipo de manual de procedimiento de acuerdo a la función: está referido al procedimiento general y específicos de reclutamiento, selección y contratación, donde el Gerente Financiero Administrativo brindará el acompañamiento con un especialista de RH para cumplir con los objetivos propuestos. Por la naturaleza del negocio y que es una empresa pequeña el procedimiento se realiza de manera general.

IV. PREGUNTAS DIRECTRICES

¿Cuáles son los procedimientos de provisión o reclutamiento de personal que se llevan a cabo actualmente en la empresa OTELLSA?

¿Qué mecanismos y técnicas se utilizan en el proceso de selección y contratación de personal en la empresa OTELLSA?

¿Cómo está organizada la decisión de contratar personal en la empresa OTELLSA?

¿Cuál es la propuesta del manual de procedimiento de reclutar, seleccionar y contratar que sea el más adecuado para la empresa OTELLSA?

V. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

Objetivo general	Diseñar el manual de procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal en la correduría de seguros Otero Tellería S.A., como herramienta de Gestión de Recursos Humano, correspondiente al periodo 2021-2022					
Objetivos específicos	Variable	Definición conceptual	Dimensional operacional	Indicadores	Instrumentos	Ítems Preguntas
Describir la situación actual de provisión de reclutamiento, selección y contratación del personal que realiza la Correduría de Seguros Otero Tellería S.A	1.1 Reclutamiento del personal	<p>Técnicas capaces de atraer candidatos con los atributos requeridos para que soliciten empleo</p> <p>(Chiavenato, Idalberto, 2011) p. 174</p> <p>Procedimientos usados en el proceso de convocatoria de personas aptas para un determinado tipo de actividad, según el perfil profesional que busca la empresa, difusión, evaluación de los candidatos y recolección</p>	<p>Forma de atracción de candidatos</p> <p>Solicitud de empleo</p> <p>Atributos</p>	<p>1.1.1 Método de reclutamiento</p> <p>1.1.2 Currículum</p> <p>1.1.3 Perfil del cargo</p> <p>1.1.4 Capacidad de trabajar en equipo</p> <p>1.1.5 Entrevistas</p> <p>1.1.6 Documentación exigida para el cargo</p> <p>1.1.7 Experiencia/ Conocimientos</p>	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p> <p>Técnica: Revisión documental</p>	<p>Encuesta Ver Anexo 1.1 (P. 6,7,9,10,11,12,13,15, 16,)</p> <p>Entrevista Ver anexo 1.2 (P.1,2,4,5,6,7,8)</p> <p><u>Ver anexo 1.3</u> guía de análisis documental</p>

Objetivos específicos	Variable	Definición conceptual	Dimensional Operacional	Indicadores	Instrumentos	Ítems Preguntas
Identificar los mecanismos de selección del personal desde la óptima de los colaboradores, en la empresa OTELLSA, correspondiente al período 2021-2022	1.2 Mecanismos de Selección de personal	Herramienta que permite buscar entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. (Chiavenato, Idalberto, 2011) p.144	Elementos del proceso de selección de personal	1.2.1 Entrevista de selección 1.2.2 Pruebas 1.2.3 Verificación de documentación y referencias 1.2.4 Informe evaluación final 1.2.5 Tipo de contrato 1.2.6 Inducción	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario Técnica: Revisión documental	Encuesta Ver Anexo 1.1 (P. 8,9,10,11,12, 14,15, 16,) Entrevista Ver anexo 1.2 (P.2,4,5,6,7,8,9 ,10) Anexo 1.3 Guía de análisis documental
Determinar la organización y toma de decisiones que la empresa OTELLSA implementa en el proceso de contratación del personal.	1.3 Toma de decisión.	Facultad que tiene una persona para la toma de decisiones (poder, liderazgo, desarrollo y motivación) (Chiavenato I. , Gestion del Talento Humano, 2008) p. 188	Decisión final de Contratación de personal	1.2.1 Resultado de selección 1.2.2 Análisis de decisión 1.2.3 Tiempo promedio para llenar una vacante 1.2.4 Tipo de contrato	Instrumento: Cuestionario	Entrevista Ver anexo 1.2 (P.4,6,8,9,11), Anexo 1.3 Guía de análisis documental

Objetivos específicos	Variable	Definición conceptual	Dimensional operacional	Indicadores	Instrumentos	Ítems Preguntas
Proponer un manual de procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal ajustado a los objetivos de la empresa OTELLSA, como herramienta en la gestión de procesos de talento humano.	Manual de procedimientos	Referido al manual de procedimiento, que es la acción específica de llevar a cabo paso a paso una actividad o un proceso en este caso: reclutamiento, selección y contratación de personal.	Filosofía institucional El Procedimiento del manual referido a: reclutamiento, selección y contratación de personal	1.4.1 Descripción de la institución Misión Visión Valores estructura 1.4.2 Tipo de manual 1.4.3 Proceso de provisión de personal 1.4.4 Políticas de contratación	Filosofía de la empresa Nuevo manual de provisión de personal Formatos de: Entrevistas Solicitud de empelo	Entrevista Ver anexo 1.2 (P.8), Anexo 1.3 Guía de análisis documental Anexo

VI. DISEÑO METODOLOGICO

En este acápite se describe el proceso metodológico, tipo de investigación, enfoque, población y muestra seleccionada, así como también técnicas, medios e instrumentos para recopilar, procesar y analizar la información con el propósito de dar respuesta a la problemática planteadas en los objetivos de esta investigación.

6.1 Tipo de investigación

Según el autor, (Fillas, 2006) define que “la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”, es decir, este tipo de investigación permite determinar cómo se puede comportar un variable, partiendo de la descripción o descomposición de la misma, para realizar de esta manera el análisis de ella. (p. 24).

De acuerdo a los criterios de la presente investigación y criterio del autor antes mencionado, ésta es una investigación de tipo descriptiva, debido a que se desarrolla, describe y explica en el proceso de la investigación, los elementos necesarios de provisión de personal de OTELLSA. Así mismo, profundiza el problema que afecta a la empresa y en base a ello presenta una apreciación más concreta a cerca de los procesos que conlleva la contratación de personal.

Por tanto, la naturaleza del estudio de esta investigación es carácter descriptivo, porque requiere información y describir la experiencia práctica que realiza en OTELLSA, en la contratación de personal, identificando el origen del problema del tema en estudio.

Se considera también de carácter positivo, ya que se pretende demostrar mediante la aplicación del manual de procedimiento su importancia, con el propósito de mejorar la contratar personal idóneo para la misma.

6.2 Tipo de Enfoque

Según (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2014) menciona que los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (p. 534).

Con referencia a lo anterior, la perspectiva aplicar en esta investigación el enfoque es mixto, representa adecuar la recolección y análisis de los datos de manera (cualitativo y cuantitativo), para mejor entendimiento de la situación actual en estudio.

El enfoque es cualitativo debido al análisis de revisión de bibliografías u otras investigaciones relacionadas al tema, para su fundamento teórico y procedimental, también se hace uso de dos instrumentos para recolectar información mediante encuesta con 19 preguntas y entrevista de 11 preguntas. Y en relación al enfoque cuantitativo donde se solicita el llenado de estos instrumentos (encuesta y entrevista), para la recolección de información. Estos instrumentos para su llenado están debidamente orientados y ser aplicables a los empleados y al superior de OTELLSA.

De lo anterior se deduce que el enfoque del estudio es dominante ya que se desarrolla bajo el enfoque cualitativo para analizar el problema que presenta OTELLSA, con el fin de identificar las debilidades y proponer acciones de mejora con el manual de reclutamiento, selección y contratación de personal, sin obviar la información que se complementará con algunos elementos del enfoque cuantitativo.

6.3 Tipo de alcance

Según el periodo de estudio de la investigación es del método descriptivo, debido a que permite obtener resultados de información del estudio relacionado a la problemática de la contratación de personal en OTELLSA, haciendo corte en el periodo 2021-2022.

6.4 Determinación de población.

Según (Fillas, 2006) dice que la población se refiere a “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (p. 81).

En este mismo orden esta investigación realizó el método no probabilístico su estudio comprende cuantificar y cualificar la contratación de personal, mediante documentación, análisis FODA y opiniones de empleados para conocer la situación actual, que sustente la propuesta del manual referido en esta investigación.

En efecto la determinación del universo o población, en esta investigación de método no probabilístico se denominó por conveniencia, debido a que la población de estudio está representada por once (11) empleados, incluido Gerente Financiero Administrativo, siendo esta la cantidad total, debido a que esta empresa OTELLSA es una empresa pequeña.

6.5 Selección de la muestra

Según lo referido por (Torrez, 2010) que el muestreo es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio. (p.161).

Con referencia a lo anterior en esta etapa de la investigación la muestra se estimada por conveniencia, es decir no probabilística debido a que es una organización pequeña, de tamaño manejable y disponible para aplicación de instrumentos, su muestra total es la misma cantidad de la población siendo estos once (11) trabajadores OTELLSA incluyendo al Gerente Financiero Administrativo, a los cuales se le aplicó la encuesta y el cuestionario al gerente.

6.6 Proceso de investigación

El estudio investigativo inicia su proceso desde el origen de la problemática que plantea la OTELLSA, dando lugar al establecimiento de objetivos tanto general como específicos, que pretenden cumplir con el tema de estudio, que es propuesta del manual de procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal, que guie la gestión de RH, correspondiente al periodo 2021-2022.

En este orden el marco teórico permite expresar teorías, interpretar conceptos y procesos, para interpretar los datos a través de instrumentos de encuesta y entrevista aplicada. Así mismo referenciar la situación actual y ordenar el procedimiento concerniente al problema planteado, siendo este motivo de esta investigación.

6.7 Selección de técnicas e instrumentos para recolección de datos

Según (Fillas, 2006) “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o manera de obtener información”. (p. 67). Por lo tanto, en esta investigación se harán uso de las técnicas de encuesta, entrevista y revisión documental. Así mismo la fuente de recolección de información se da a través de las (fuentes primaria y secundaria).

La fuente principal, se retoma directamente de la aplicación de las encuestas, entrevista y todo documento de información que obtenga OTELLSA, para la verificación de documentos que soporta la problemática.

Cabe agregar que también se cuenta con fuente secundaria, que se retoma de bibliografías consultadas de libros de autores de Administración de Recursos Humanos, Ley 185 Código del trabajo, documentos escritos, estudios de investigaciones a nivel internacional y nacional, que fundamenta teorías, procesos, entre otros, relacionados al tema en estudio.

Seguidamente se muestran las técnicas de recolección de información.

6.7.1 Entrevista

Según (Torres, 2010) define entrevista como técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio. (p.194)

Resulta oportuno el aplicar la técnica de la entrevista que establece el contacto directo con el entrevistado, en este caso referido al Gerente Financiero Administrativo, siendo este una fuente de información importante para el estudio. Se diseña el formato de cuestionario con preguntas claras, coherentes, abierta y precisas, con el propósito de obtener información relacionada con las actividades y toma de decisión en la contratación de personal.

6.7.2 Encuesta

Según (Torres, 2010) define encuesta es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas. La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas. (p. 194)

Partiendo de esta referencia se aplica encuesta diseñada con preguntas claras, coherentes y precisas, para 10 empleados OTELLSA, con la finalidad de obtener las opiniones de la situación problemática y sistematizar los resultados e identificar la debilidad del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.

Así mismo la observación directa en esta investigación se aplicará con el simple hecho de contar con la información del personal de OTELLSA, es una acción participativa de manera activa, directa y confiable.

Otra técnica complementaria es el uso del internet que proporción el contar con investigaciones monográficas y libros electrónicos de manera libre, relacionados al tema, y que estos son mencionados en la bibliografía.

6.7.3 Revisión documental

La guía de revisión documental tiene el propósito de identificar las fuentes documentales, en este caso tenemos:

- a) Documento Legal:
 - a) Empresa constituida y autorizada por la Superintendencia de Bancos que operan como intermediario de seguros en la categoría de sociedad en resolución de SIB-OIF-XVII-130-2009.
 - b) Ley 185, Ley Código del Trabajo de Nicaragua.
 - c) Código de Comercio de Nicaragua, artículos 50, 51 y 52
 - d) Información revisada de expediente de personal (perfil del puesto, entre otros)
 - 1. Formato de Contrato laboral
 - 2. Contrato mercantil
 - 3. Reglamento interno
 - 4. Norma de control interno
 - 5. Políticas de la aseguradora

Se observa claramente que la selección de técnicas e instrumentos para la recolección de información, permitirá responder a las preguntas de investigación, para alcanzar los objetivos del problema de esta investigación.

VII. ANÁLISIS DE RESULTADO

Con la finalidad de lograr alcanzar los objetivos de esta investigación, se presentan en este acápite los resultados de la información recopilada, que se da través encuesta, entrevista y revisión documental. Además, los resultados se procesaron en hoja cálculo de Microsoft Excel, tomando en cuenta cada objetivo específico, sus variables y dimensiones.

7.1 Valoración de la situación actual en cuanto a provisión de personal

7.1.1 Información del personal de la empresa

En la empresa OTELLSA tenemos cuenta con cinco cargos administrativos de los cuales 11 son los trabajadores, la tabla muestra cargos y áreas.

Tabla 1 Identificación de cargos y áreas.

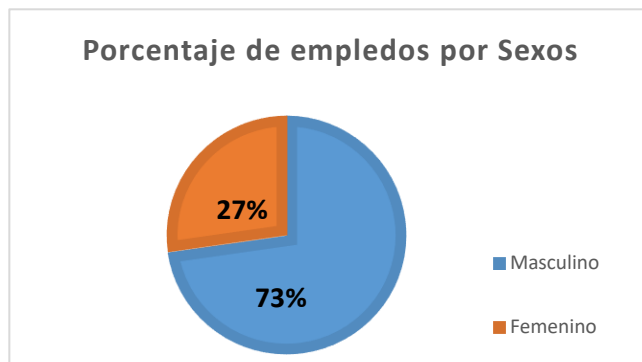
Cargos	# empleados	Áreas
Gerente Financiero Administrativo	1	Gerencia Comercial
Asistente Administrativo	1	Administración comercial
Agente de Venta	7	
Asistente Contable y Cobranza	1	Contabilidad y Cobranza
Gestor	1	
Total	11	

Fuente: elaboración propia Gago, T.Y. (2022)

En relación al reclutamiento de personal en OTELLSA, para conocer la situación como se aplica, para ello fueron encuestados 10 trabajadores y al Gerente Financiero Administrativo, que fueron entrevistados.

Figura muestra el % de trabajadores representado por sexo (masculino y femenino), la mayoría son masculinos.

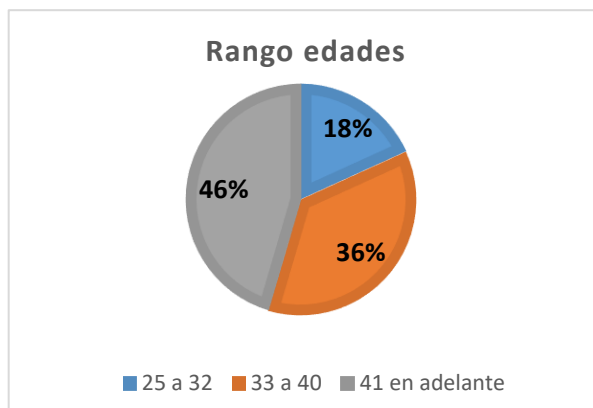
Gráfico 1. Empleados por sexo



Fuente: elaboración propia Gago, T.Y. (2022)

En este mismo sentido se identificó el rango de edades de los empleados activos siendo estos: 5 empleados en edad de 41 año en adelante que representa el 46%, seguido de 4 empleados entre 33 a 40 años el 36% y 2 empleados en edades de 25 a 32 años siendo este el 18%.

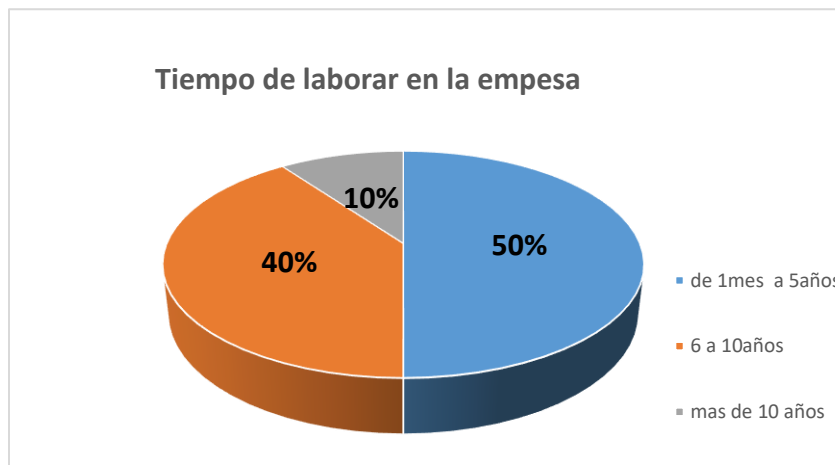
Gráfico 2. Rango de edades.



Fuente: elaboración propia Gago, T.Y. (2022)

Otro dato importante es el tiempo que tiene los trabajadores de laborar en la empresa, lo que representa desde 6 meses a 5 año el 50%, el 40% de 6 a 10 años y en un 10% más de 10 años a como se muestra en el gráfico.

Gráfico 3. Tiempo de laborar en la empresa



Fuente: elaboración propia Gago, T.Y. (2022)

En este caso los empleados que tienen de 1 mes a 5 años de laborar en esta empresa representa el 50%, seguido de 6 a 10 años con un 40% y por último empleados de más de 10 años es el 10%.

7.1.2 Funciones Generales del Cargo

La empresa OTELLSA está conformada por un equipo de trabajo dinámico y profesional. Seguidamente se detalla, la descripción de la función general de cada cargo:

Tabla 2 Función general de cargos

Descripción del cargo	
Nombre del cargo	Gerente Financiero Administrativo
Característica del cargo	
<p>Descripción general</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controla, evalúa y da seguimiento a todos los recursos de la empresa sean este personal, logística, activos fijos, financieros, entre otros. • Dirigir y administrar el funcionamiento de la empresa, establecer, ordenar y coordinar todas las funciones comerciales y administrativas de la entidad. • Entre otras funciones se encuentran: <ul style="list-style-type: none"> ○ Firma de titular y autorizado de cheques ○ Firma de autorizado de planilla administrativa y Sub Agentes ○ Firma de Autorizado Estado de Situación Financiera ○ Contratación de Personal ○ Revisión de Grabación de Pólizas ○ Colocación de Pólizas ○ Cobro a Clientes Específicos 	
Descripción del cargo	
Nombre del cargo	Asistente administrativo
Característica del cargo	
<p>Descripción general</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administrar y ejecutar procesos administrativos del área. • Aplica normas y procedimientos definidos • Elaboración de documentos necesarios, revisando y realizando cálculos a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos y lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio 	

Fuente OTELLSA

Descripción del cargo	
Nombre del cargo	Agente de venta
Característica del cargo	
Descripción general	
<ul style="list-style-type: none"> • Promociona y coloca pólizas de diferentes ramos que ofertan las compañías aseguradoras en el país • Mediador entre el cliente y las aseguradoras al momento de presentarse un siniestro 	
Descripción del cargo	
Nombre del cargo	Asistente Contable y Cobranza
Característica del cargo	
Descripción general	
<ul style="list-style-type: none"> • Prestar los servicios de apoyo financieros en el área • Efectuar asientos de las diferentes cuentas • Revisar, clasificar y registrar los documentos a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la correduría • Mantener actualizado los archivos • Realizar cobros a los clientes pertenecientes a la organización 	
Descripción del cargo	
Nombre del cargo	Gestor
Característica del cargo	
Descripción general	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar Gestiones de mensajería en general relacionadas a todos los procesos ante las compañías de seguros existentes en Nicaragua • Realizar Gestiones de mensajería ante los clientes de Otero & TELLERIA, S.A. relacionados con el retiro y entrega de Pólizas, realización de pagos, retiros y entrega de documentos en general, así como ante las entidades bancarias acreditadas por la SIBOIF. • Gestiones ante entidades gubernamentales como DGI, Alcaldía, trámites ante el INSS e INATEC y Bancos. Y otras funciones de colaboración que se le asignen. 	

Fuente OTELLSA

Seguidamente en este mismo orden el Gerente Financiero Administrativo manifestó que los empleados sí conocen sus funciones, actividades y tareas que deben desempeñar en el puesto, y para ello hacen uso del manual de puestos y funciones, que fueron creados desde que la empresa realizó el plan de negocios en sus componentes legales, administrativos, financieros y marketing. Así mismo agrego que no existe un área específica de RH, debido a que es una empresa pequeña y que la contratación de personal recae en él mismo, como una función más, no se aplican pruebas, solamente entrevista, contrato de trabajo y contrato mercantil.

7.2 Forma de provisión de RH

La forma de provisión de los Recursos Humanos se realiza a través de las siguientes fases: reclutamiento, selección y contratación de personal que a continuación se explica los resultados obtenidos.

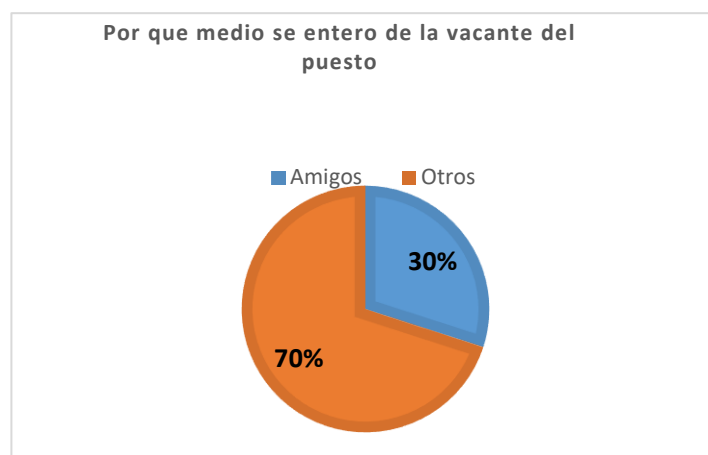
7.2.1 Reclutamiento de personal

El proceso de reclutamiento de personal se realiza a través de una serie de actividades, métodos, herramientas, que permiten identificar y captar el mayor número de personas aptas para el puesto vacante.

En este caso para la empresa OTELLSA, los encuestados expresaron que a través de los amigos se dieron cuenta de la vacante esto representa el 30% y otros medios fue en un 70% a través de eventos sociales donde invitan a otras empresas aseguradoras y en conversación mencionan quieren ser parte de la empresa.

Relacionando las respuestas, con lo expresado por el Gerente Financiero Administrativo en su entrevista, este respondió, que no se publica por ningún medio, se realiza por medio de empresas aliadas o amistades referidas. Por tanto, ambos coinciden con las respuestas.

Figura 4 Opinión de los empleados como se enteró de la vacante.



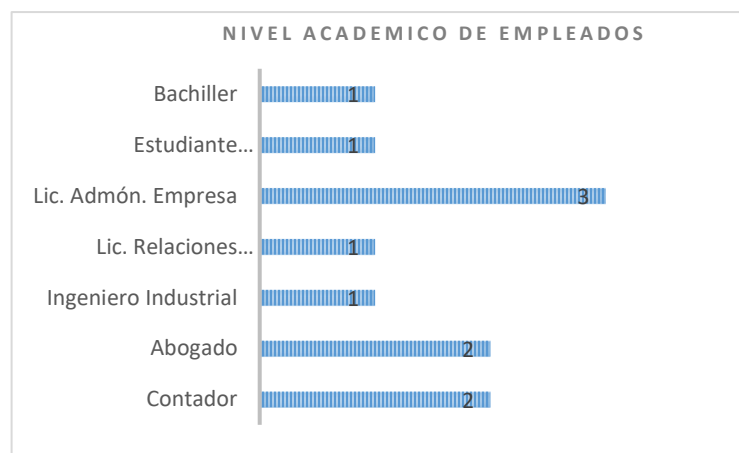
Fuente: elaboración propia Gago, T.Y. (2022)

Así mismo los encuestados expresaron que entregan toda la documentación siendo estos: el currículum, cartas de trabajo anterior, carta de recomendación, récord de policía, examen médico, títulos o certificados de estudios, los cuales en un 100% son verificados y consultados. Agregando lo expresado en la entrevista con el Gerente Financiero Administrativo se constató que entregan sus documentos exigidos por el cargo para luego citarlos para entrevista. En efecto existe coherencia en las respuestas de los encuestados y el entrevistado.

7.2.2 Selección de personal

La selección de personal es el segundo paso después de reclutar al candidato, pasa por un proceso de entrevista. En este caso los encuestados afirman haber sido entrevistados en un 100%, coincidiendo con lo expresado por el Gerente, donde proceden a citar a entrevista a los candidatos para verificar que cuenten con los conocimientos y experiencia en procesos administrativos y contable, atención al cliente, que tengan un nivel técnico administrativo y experiencia laboral, convenciéndose que sean idóneos para desempeñar el puesto vacante, explicando las características y funciones del puesto, la remuneración económica, para posterior firmar contrato.

Figura 6 Muestra resultados del nivel académico del personal



Fuente: elaboración propia Gago, T.Y. (2022)

En efecto la figura indica que los empleados cuentan con nivel académico para ocupar cargos, nueve (9) de ellos tienen título universitario, un (1) estudiante activo y uno (1) con nivel de bachiller.

7.2.3 Decisión de contratación del personal

Dentro de la estructura organizativa de OTELLSA, se cuenta con el Gerente Financiero Administrativo, al frente del negocio, a quien se le realizó entrevista, resultando que es él quien toma la decisión de contratar al nuevo empleado, con la documentación establecida en cuanto a: Información resultados de trabajo anterior, currículum y el nivel educación en correspondencia con lo solicitado en los perfiles de cargos.

Se verifico que el 70% de los encuestados su contrato es mercantil, que lo regula el Código Civil de Nicaragua, debido a que si no logran firmar contrato de pólizas aseguradora no generan ingresos, ya que su pago depende de la comisión por pólizas pagadas, si el cliente no paga, el empleado no obtiene ingreso, en este caso aplica para los que ejercen el cargo de Agente de Venta. A diferencia de los que tienen contrato laboral que tienen asignado un cargo, funciones y salario fijo.

En este mismo orden y dirección en OTELLSA, por la naturaleza de su función existe dos formas de contratación:

1. Contrato laboral que se aplica al personal administrativo, que lo rige la Ley 185, Ley del Código del Trabajo de Nicaragua.
2. Contrato mercantil, para los que ejercen el cargo de agente de venta y Gerente Financiero Administrativo, que lo rige el Código Mercantil de Nicaragua en su Artículo 90, 91, 92.

Así mismo la empresa invierte aproximadamente un costo promedio de U\$ 150.00 (ciento cincuenta dólares), para pago de honorarios a profesionales que desarrollan capacitación al personal en el manejo de los sistemas informáticos.

Con las consideraciones mencionadas en las variables, la dimensión e indicador en esta investigación, se realizan algunas de las actividades de este sub proceso de provisión en la entidad, siendo estas reclutar personal recomendados, se entrevista, contrata y capacitan, no existe un especialista que se dedique a la ARH, a demás carecen de formato de solicitud de empleo, entrevista y pruebas de selección, sin embargo, se requiere el manual que indique los pasos a seguir.

7.2.4 FODA

En la OTELLSA se realizó el análisis FODA con el propósito de complementar y dejar constancia de los hallazgos obtenido a través de los diferentes instrumentos aplicados (encuesta y entrevista) para los resultados de esta investigación.

Tabla 3 FODA

FORTALEZA	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizativa y funciones definida desde su inicio • Personal responsable y capacidad de trabajar en equipo • Representación del Gerente Financiero Administrativo quien toma la decisión de entrevistar y contratar al personal • Cuenta con recursos financieros propio • Cumplimiento de compromisos que se toman en la junta directiva • Empresa líder como aseguradora en el mercado • Estabilidad laboral • Condiciones de lugar de trabajo en ambiental garantizado 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con un manual de reclutamiento y selección de personal. • No existe un especialista encargado de la ARH • Alta rotación de personal en los cargos de Agentes de venta • No existe reclutamiento interno • Falta de un plan de contratación y capacitación • Desmotivación del Agente de venta si el cliente no está al día con su pago de pólizas
OPORTUNIDAD	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente Financiero Administrativo al frente quien toma decisión de contratar y del giro del negocio • Invierten en capacitar al personal eventualmente • Contacto con otras empresas aseguradoras que recomiendan personal • Mercado de aseguradora definida • Prestigio empresa líder como aseguradora en el mercado • Personal competente y trabajo en equipo • Facilidad de crecimiento en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal recomendado con poco conocimiento en procesos de la aseguradora • Incertidumbre del personal en relación al contrato mercantil. • Dificultad de retener el personal calificado, ante las exigencias del contrato mercantil • Exigencias del Código de Comercio de Nicaragua.

Fuente: elaboración propia Gago, T.Y. (2022)

Como se observa en la tabla anterior su fortaleza muestra una empresa líder en el mercado, con financiamiento propio y personal que logran alcanzar los objetivo exigidos por el Código de Comercio de Nicaragua según el giro del negocio, sin embargo, existe debilidad en no contar con un manual de reclutamiento, selección y contratación de personal, por lo que es necesario priorizar la creación del manual referido, que indique paso a paso seleccionar de manera eficiente, eficaz y objetiva cada empleado que ocupara un puestos de trabajo.

Así, como también se requiere un especialista de ARH que apoye la decisión del Gerente Financiero Administrativo, facilitando la planeación de contratación, proyección de salarios, plan de capacitación de acuerdo a las necesidades de la empresa.

7.3 Propuesta del manual de procedimientos

Es evidente los resultados encontrados en la revisión de la información, aplicación de encuesta, entrevista y FODA, se presenta a continuación, el manual de procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal en OTELLSA, pretendiendo minimizar las debilidades encontradas asociadas al funcionamiento del mismo.

7.3.1 Objetivo del manual de procedimiento

Ofrecer a la empresa OTELLSA, el procedimiento adecuado que describe las actividades documentada que deben realizarse en las funciones de Administración de Recursos Humanos, siendo estas específicamente las de: reclutamiento, selección y contratación de personal, para realizar los procesos de manera organizada.

1. Alcance

El alcance que tendrá el manual referido propuesto, será para el analista o especialista en ARH quien deberá aplicar el procedimiento adecuado, para la búsqueda del candidato, que dese ocupar plaza vacante en la empresa, con la responsabilidad de verificar que se cumplan las disposiciones del presente documento, para la toma de decisión más acertada.

2. Responsabilidad

Gerente Financiero Administrativo: es la persona que identifica la vacante e informa de la misma al especialista de ARH, donde coordinan la ejecución de los movimientos de personal que requieran, reemplazo u otra necesidad.

Según lo anterior se aplica segundo filtro de entrevista candidatos enfocado en evaluar las capacidades técnicas del puesto, verificando su información. Es él Gerente quien decide cual será el candidato contratado debido a que es el que toma las decisiones dentro de OTELLSA y autoriza el ingreso de personal y todo lo relacionado a la ARH.

Especialista de ARH: Atraer candidatos idóneos mediante la divulgación y ofreciendo al mercado de recursos humanos de la oportunidad de empleo que la empresa pretende llenar. Es quien garantiza la aplicación de este procedimiento conforme lo declarado en el manual. Es responsable de citar a los candidatos llamado telefónico o correo electrónico. Realiza el primer filtro de los posibles candidatos a seleccionar. Verifica datos personales y la legitimidad de la documentación, asegura que los elegidos realicen pruebas psicométricas y cumplan con los requerimientos establecidos en la ficha de puesto y la solicitud de la vacante.

7.3.2 Procedimiento de reclutamiento

1. Propósito

Atraer candidatos potenciales calificados y capaces para ocupar cargos en la organización, cubriendo vacantes existentes o previstas, en un sistema efectivo mediante el cual, OTELLSA divulga y ofrece al mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo.

2. Formatos e instructivos

- Solicitud de vacante
- Solicitud de empleo

- Ficha del puesto
- Currículum de los candidatos
- Test de conocimientos
- Todos los test que se apliquen a los candidatos ya sea en físico o digital.
- Cuestionario de entrevista
- Contrato
- Resultados de exámenes médicos

3. Tipo de reclutamiento

En el procedimiento de reclutamiento se contemplan dos alcances, siendo estos:

a) **Interno:**

Se aplicará comunicación vía correo electrónico para notificar a los empleados internos de la vacante a que pueden aspirar, como es una empresa pequeña, lograr identificar al candidato con las competencias requerida en el perfil del cargo.

b) **Externo:**

Será la búsqueda a lo externo donde se contactará a otras aseguradoras u instituciones la existencia de oferta de empleo, para él envío de los candidatos recomendados. Este tipo de reclutamiento externo es el más aplicado, por la naturaleza del negocio.

4. Aspectos generales

Se establecen tiempo de respuestas para cubrir una vacante según categoría, como indicador clave para la efectividad del proceso de reclutamiento, en la siguiente tabla se presenta los tipos por categorías y tiempo estimado:

Tabla 4 . Tiempos de respuestas para cubrir vacantes

Cargo	Tiempo de respuesta
Agente vendedor	30 días hábiles
Administrativo	15 días hábiles
Vendedor	15 días hábiles



Fuente: Elaboración Propia

Al momento de elaborar un anuncio para atraer candidatos se debe valorar incluir la siguiente información:

- Identificación de la empresa.
- El puesto, especificando nombre, principales tareas, ubicación física.
- Detalle de las capacidades y experiencias, necesarias y deseables, incluyendo requisitos personales, habilidades profesionales específicas, experiencia, aptitudes.
- Remuneración oportunidades: salario básico, comisiones, derechos y cualquier otro beneficio que represente una oportunidad de desarrollo personal.
- Condiciones cualquier factor especial y circunstancias que afecten el puesto.
- Se debe llevar un registro del origen de los CV que se recepciona que permita medir la efectividad de los medios que se utilizan para este fin.
- En la tabla No. 5 se sistematizan los datos de los canales de publicidad que se utilizan para publicar anuncios de aviso de empleo.

En esta tabla No.5 se debe llevar un registro actualizado de todos los canales de publicación que se utilizan para este fin, acción que será realizada por el Especialista de ARH.

Figura 5 Canales de publicación de avisos

	<p>Para las ofertas de empleo se publican los anuncios haciendo uso del especialista de RH otellsa@otellsa.com Teléfono. 2240-0947, 2240-1092</p>
	<p>Correo electrónico: clasificados@elnuevodiario.com.ni Teléfono: 2249-0499 Cargo: Receptora de Anuncios Nombre de Contacto: Silvia Mena Palacios</p>
<p>Universidades</p>	<p>Ferías de empleo</p>

Fuente: elaboración propia Gago, T.Y. (2022)

7.3.3 Procedimiento de selección

1. Propósito

Elegir individuos que tienen capacidades, cualidades, habilidades y destrezas importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas y escoger a la persona adecuada para el puesto.

2. Alcance

El proceso inicia cuando se reciben los currículum vitae recibidos en el proceso de reclutamiento y termina cuando se decide a qué candidato contratar. Es aplicable a todos los puestos de la empresa.

3. Pruebas a realizar a los candidatos:

Sera aplicada una de estos test propuestos, según el cargo que aspire:

- a) **Pruebas Psicométricas:** Son pruebas automatizadas que el candidato puede aplicar desde su casa o en las instalaciones de la empresa, será el especialista de ARH, responsable de reclutar y seleccionar, e orienta como y donde se aplicarán las pruebas.

- b) **PSICOWEB:** Se utilizará este sitio que cuenta con 21 pruebas psicométricas, que evalúan personalidad, inteligencia y comportamiento. A continuación, se incluye el concepto general de evaluación de cada prueba.

- c) **Pruebas de Personalidad:** Dispone de pruebas de personalidad para diferentes niveles de puestos, para Agente vendedor, vendedor, administrativo.

- d) **VENTASOFT:** (Prueba de personalidad para Vendedores) Test que mide la disposición general para la venta, tolerancia a la frustración, sociabilidad, seguridad, empatía y 7 factores más, para dar un perfil general de ventas.

- e) **COLORSOFT:** (Prueba de Personalidad para todo tipo de puestos) Evalúa la personalidad proyectiva del individuo utilizando 8 tarjetas de colores. Permite detectar necesidades y ansiedades, además de aspectos reprimidos y factores como dominancia, fuerza de voluntad, satisfacción laboral, eficiencia, entre otros. Tiempo estimado de realización 25 minutos.

- f) **El 16PFSOFT:** (16 Factores de la Personalidad) Prueba de Personalidad para mandos (Ejecutivos, Administrativos, Supervisores, Jefaturas y Gerencias) evalúa la personalidad del individuo mediante un conjunto multidimensional de dieciséis cuestionarios, y escala de distorsión, consta de 187 preguntas. Tiempo estimado de realización 45 minutos.

- g) **Pruebas de inteligencia:** Dispone de Pruebas de inteligencia para Ejecutivos, Administrativos, Supervisores, Jefaturas y Gerencias. Cuenta con Test que miden tanto la capacidad intelectual, como la inteligencia emocional.

- h) **CLEAVER:** Técnica Cleaver Prueba de Comportamiento para mandos Administrativos, Ejecutivos, Gerenciales y Directivos. Evalúa el comportamiento del sujeto como líder de forma normal, motivado y bajo presión, así como su desempeño en el puesto. Puede usarse en una amplia gama de evaluaciones, consta 24 reactivos. Tiempo estimado de realización de 30 minutos.

7.3.4 Procedimiento de contratación

1. Propósito

Formalizar con apego a la ley la futura relación laboral entre empleador y trabajador, garantizando los intereses, derechos y deberes del trabajador como de la empresa.

2. Alcance

Este proceso es una sucesión del proceso de selección inicia una vez que se tiene la aceptación de la oferta laboral por parte del candidato seleccionado y finaliza con la firma del contrato.

3. Requisitos de Contratación

- Ser nicaragüense o residente debidamente autorizado conforme las disposiciones jurídicas de la Dirección de Migración y Extranjería.
- Ser mayor de dieciocho y menor de sesenta y cinco años, en el momento de la contratación.
- Estar en pleno goce de sus derechos civiles.
- Haber sido seleccionado y declarado elegible de acuerdo a los procedimientos establecidos en este manual.
- Estar física y mentalmente habilitado para el desempeño del puesto vacante.

4. Contratación en periodo de prueba

La contratación por tiempo indeterminado establecerá un período de prueba no mayor de treinta (30) días, durante el cual, el empleador podrá dar término si a su criterio el trabajador no cumple con los requerimientos necesarios del puesto de trabajo para el cual fue contratado, sin más responsabilidad que la de cancelarle la remuneración correspondiente al tiempo laborado. Concluido el período de prueba de forma satisfactoria, se procederá a la contratación definitiva.

5. Base Legal

Se menciona marco jurídico administrativo dentro del cual se desarrolla los procedimientos descritos en el manual:

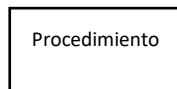
- Ley 185, Ley del Código del Trabajo de Nicaragua
- Código Mercantil de Nicaragua
- Ley 618, Ley de Higiene y Seguridad Laboral

6. Simbología

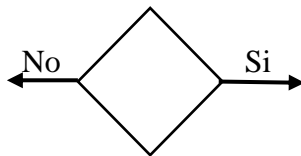
La figura elíptica representa el inicio y fin del procedimiento.



El rectángulo representa las operaciones del procedimiento:



El rombo representa decisión o alternativa a tomarse de un procedimiento



El conector de línea establece procedimiento mediante línea recta



La simbología es muy importante en este procedimiento debido a que muestra la secuencia de actividades a desarrollar entre los responsables que en este caso son el Gerente Financiero Administrativo y el Especialista en RH.

7.3.5 Lineamientos de contratación

Se establece como lineamientos de ingreso, que los candidatos deberán cumplir con lo siguiente:

- Llenar la solicitud de empleo
- Currículum vitae documentado, acompañado de certificación de estudios realizados, cursos de capacitación, diplomas y certificados.
- Certificado de récord de policía (actualizado) en caso de ser de nacionalidad nicaragüense
- De ser extranjero el candidato (a), presentar carnet de residencia, permiso de trabajo y pasaporte
- Fotocopia de cédula de identidad o cedula de residencia, este último en el caso de extranjeros.
- Foto tamaño pasaporte.
- Cartas de referencias personales no familiares.
- Constancia de trabajos anteriores.
- Reporte de los buros de crédito privados y sin riesgos
- Certificado de salud
- Tarjeta de vacuna contra el Covid-19
- Si es Licenciado en Contabilidad que esté autorizado (CPA)
- Copia de Gaceta de inscripción de título universitario

- Para el cargo de conductor licencia de conducir actualizada
- Se prohíbe contratar familiares dentro de OTELLSA
- Para cargo de agente de venta estar acreditado por el Código de Comercio de Nicaragua
- Deberá pasar por las entrevistas y pruebas según sea el caso
- Si es persona jubilada presentar constancia de autorización del INSS
- El nuevo empleado debe entregar toda la información que se le solicite para su expediente, el cual debe ser cotejado con originales.
- El expediente que construya la empresa por cada trabajador que ingresa a la empresa, debe contener la información solicitada.

7.3.6 Descripción general del procedimiento

A continuación, se muestra en el cuadro el paso a paso de las actividades a realizar en coordinación entre el Gerente Financiero Administrativo y el especialista de RH encargados de cumplir lo indicado:

Tabla 5 Proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal

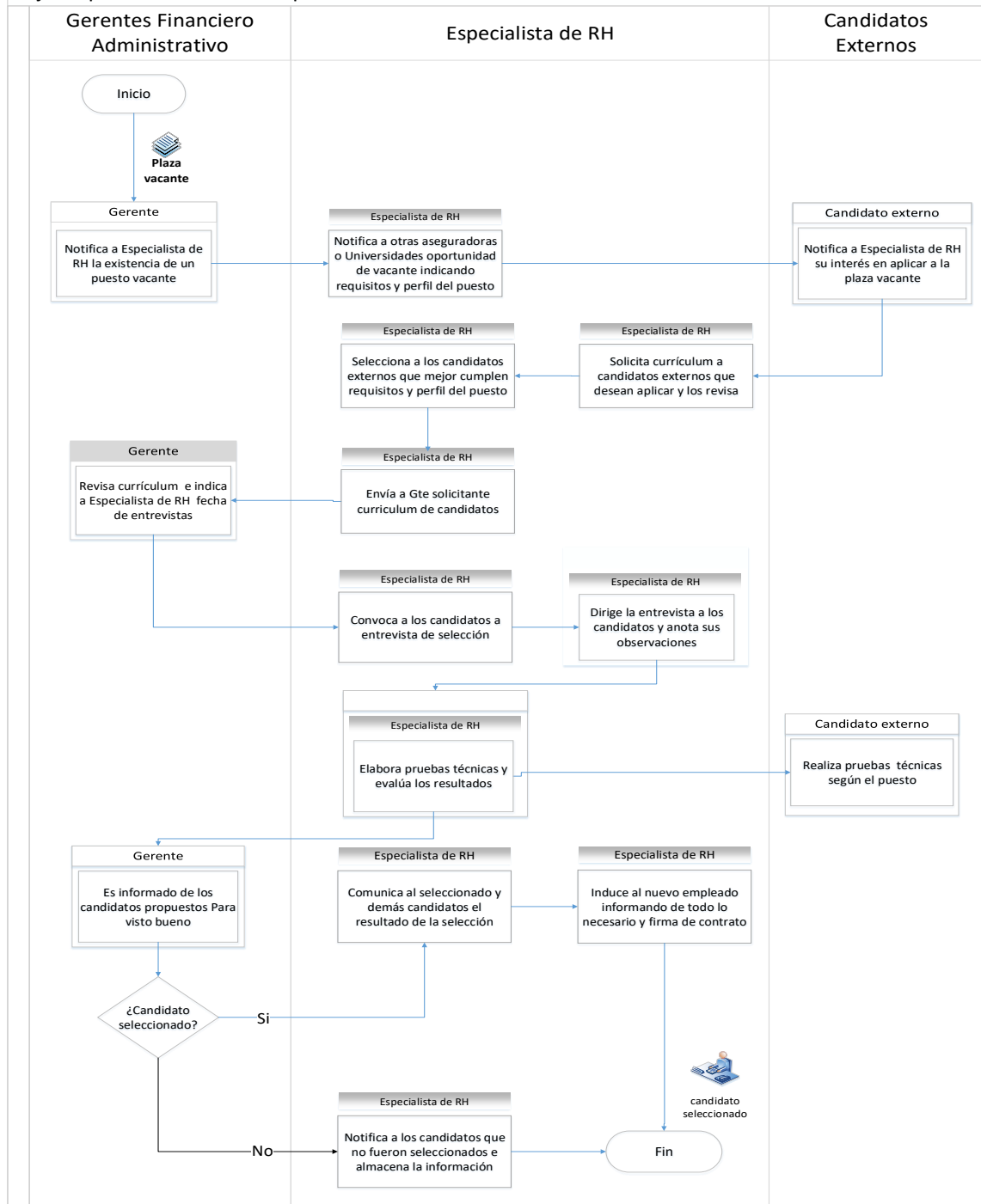
Nombre del documento Sub proceso provisión de personal			
Responsable	Procedimiento propuesto		
	Cargo	# de la actividad	Actividad
Gerencia Comercial	Gerente Financiero Administrativo	01	Notifica al especialista de RH la existencia de una necesidad de puesto vacante
Especialista en Recuestos Humanos	Asistente de gestión de Recursos Humanos	02	Notifica a otras aseguradoras o universidades oportunidad de la vacante, indicando requisito y perfil del puesto
Especialista en Recuestos Humanos	Asistente de gestión de Recursos Humanos	03	Selecciona a los candidatos externo que mejor cumplen requisito y perfil del puesto
Especialista en Recuestos Humanos	Asistente de gestión de Recursos Humanos	04	Solicita currículum a candidatos externos que desean aplicar y los revisa
Candidato externo	Ninguno	05	Notifica al especialista de RH su interés en aplicar a la plaza vacante
Especialista en Recuestos Humanos	Asistente de gestión de Recursos Humanos	06	Envía al Gerente solicitante currículum de candidatos
Gerencia Comercial	Gerente Financiero Administrativo	07	Revisa currículum e indica al Especialista de RH fecha de entrevistas
Especialista en Recuestos Humanos	Asistente de gestión de Recursos Humanos	08	Convoca a los candidatos a entrevista de selección
Especialista en Recuestos Humanos	Asistente de gestión de Recursos Humanos	09	Dirige la entrevistas a los candidatos y anota sus observaciones
Especialista en Recuestos Humanos	Asistente de gestión de Recursos Humanos	010	Elabora pruebas técnicas de selección y evalúa los resultados
Candidato eterno	Ninguno	011	Realiza pruebas técnicas de selección según el puesto
Gerencia Comercial	Gerente Financiero Administrativo	012	Es informado de los candidatos propuestos para visto bueno
Gerencia Comercial	Gerente Financiero Administrativo	013	Candidato seleccionado
Gerencia Comercial	Gerente Financiero Administrativo	014	Notifica a los candidatos que no fueron seleccionados e almacenan la información
Especialista en Recuestos Humanos	Asistente de gestión de Recursos Humanos	015	Comunica al seleccionado y demás candidato el resultado de la selección
Especialista en Recuestos Humanos	Asistente de gestión de Recursos Humanos	016	Inducción al nuevo empleado informando de todo lo necesario y firma contrato

Fuente: elaboración propia Gago, T.Y. (2022)

7.3.7 Flujo de procedimiento de subproceso de Provisión

A continuación, se muestra en el flujo el procedimiento de manera ordenada las actividades desarrolladas:

Flujo de procedimiento de subproceso Provisión de RH



Fuente: elaboración propia Gago, T.Y. (2022)

VIII. CONCLUSIONES

Una vez finalizada la investigación relacionada a la propuesta de un manual de procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal en la empresa OTELLSA correspondiente al periodo 2021-2022, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Se constató que la empresa OTELLSA es intermediaria de seguros que brindan un servicio personalizado y directo a personas naturales y jurídicas, mediante una eficaz y eficiente asesoría que satisfaga las necesidades de sus clientes, cuentan también con una asignación de funciones por puestos, información que se requiere para la búsqueda de personas con experiencia en este negocio.
2. Es una empresa pequeña y cuenta con diez (10) empleados y un (1) Gerente Financiero Administrativo quien toma las decisiones necesarias en el negocio, cuenta con el apoyo de 2 personas externo asesor legal y asesor financiero, que no fueron incluidos en este estudio.
3. Se logró identificar los elementos organizacionales claves (organigrama y perfil de puestos) lo que aportó a la determinación de los elementos operacionales que conformaron el manual.
4. El estudio de los principales conceptos, métodos, herramientas y teorías sobre el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, en la revisión documental bibliográfica, permitió elaborar el marco teórico en esta investigación, lo cual orientó la necesidad de la propuesta del manual de procedimiento propuesto.

5. Mediante la revisión documental y la aplicación de encuesta al personal, se logró identificar las actividades que conforman los procedimientos, las cuales fueron ordenadas y descripta narrativamente sirviendo de base para representar mediante el diagrama de flujo los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación.
6. Los procesos del subsistema de provisión de recursos humanos desarrollados por OTELLSA se identificó que los candidatos son recomendados por otras aseguradoras y estos son seleccionados y contratados, entregan su documentación, se le entrevista, se los orienta sus funciones a ejercer, sin embargo, existen empleados que no concuerdan con el giro del negocio.
7. En esta investigación se mencionan Leyes, debido a que en la gestión de los recursos humanos de una empresa se relaciona con el tema de esta normativa referida.
8. La información documental evidencio que la gestión de ARH, es importante para cualquier empresa, permitiendo identificar quien ingresará a trabajar, o a quien dentro de esta pueden ser promovido internamente, para motivar y lograr alcanzar los objetivos personales de los empleados.
9. Debido a que no existe un procedimiento documentado, se realizó una encuesta dirigida a los empleados mediante preguntas y entrevista personal al Gerente Financiero Administrativo, éste es quien recibe a los empleados recomendados, revisa su documentación, lo entrevista y firma contrato.

10. Se verifico que no existe instrumento de prueba de conocimiento o personalidad para su aplicación.

11. El manual de procedimiento propuesto para la gestión del reclutamiento, selección y contratación de personal se fundamenta en un conjunto de principios y premisas que garantizan su operacionalización en función de las necesidades de OTELLSA y su objetivo es lograr mejorar y que este proceso se realice de forma efectiva.

12. De ahí la importancia de elaborar un manual de procedimiento para el Reclutamiento, Selección y Contratación del personal en OTELLSA, que sirva de guía en la gestión al aplicar estos procesos mencionados.

IX. RECOMENDACIONES

En mención a las conclusiones anteriormente mencionadas se plantean las siguientes recomendaciones:

1. Del proceso de publicación en el reclutamiento, se requiere realizar convenio con universidades para la atracción de nuevos talentos en la modalidad de pasantías, e instruirlos y tener la posibilidad de ocupar una vacante.
2. Invertir en pruebas de evaluación test psicométricos, prueba de personalidad o conocimiento en el proceso de selección y no concentrarse en la aplicación de solo entrevista, debido a que cada una de ellas evalúan aspectos diferentes del candidato, para argumentar la toma de decisión más efectiva, ya que en la actualidad no se aplica ningún tipo de pruebas.
3. Se requiere que exista un analista o especialista en la GRH que dedique al sub proceso de provisión y todas aquellas actividades necesarias para una administración de personal y que sea apoyó en la decisión con el Gerente Financiero Administrativo.
4. Aprobar y aplicar el manual de reclutamiento, selección y contratación de personal para la OTELLSA, para la efectividad en la administración de personal. Esto requiere elaborar un plan de capacitación al personal de manera continua.
5. Se propone utilizar el formato de solicitud de empleo, entrevista de personal, para obtener información del candidato de manera documentada.

X. BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2006). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. En M. Alles, *Alles, M.* (págs. 19-22). Argentina: Granica.
- Blum, M. I., & Naylor, J. C. (1994). *Psicología industrial: Sus fundamentos teóricos y sociales*. Mexico: Trillas.
- Carranza Pacheco, G. G. (2016). *Diseño de un sistema de reclutamiento y selección de personal, que contribuya a mejorar la eficiencia en el desempeño laboral en la empresa SUNCHODESA Representaciones C. LTDA. GUAYAQUIL – ECUADOR*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/20900/1/TESIS%20ING.%20CARRANZA%20PACHECO%203.pdf>
- Chiavenato, I., & Dessler, C. (2010). *Administración*. Mexico: Lemusa.aw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (octava edición ed.). Mexico: McGrawHill.
- Chiavenato, Idalberto. (2008). *Administración de Recursos Humanos* (8va edición ed.). Mexico: McGraw.
- Chiavenato, Idalberto. (2008). *Gestión del Talento Humano* (3ra edición ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2011). *Administración de los Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. (9va. Edición ed.). México: MCGriwl.
- Chiavenato, L. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Santa fe de Bogota, Colombia: Mc Graw-Hill.
- Cortez Olivas, K. L. (2020). *Propuesta de manual de procedimientos para el área de Recursos Humanos de la empresa Industriales S.A, para el primer semestre del año 2020. Managua*. Obtenido de <http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/13823>
- Davila López, P. d. (2017). *Análisis al proceso de selección del personal administrativo de la División de Recursos Humanos, UNAN-Managua. Periodo II semestre 2016 – I trimestre 2017*. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/5262/1/18144.pdf>
- Dessler, G., & Varela Juarez, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano* (5ta. Edición ed.). Mexico: Pearson.
- Dunnette, M. (1974). *Selección y Administración de Personal de Recursos Humanos*. Mexico: CECSA.
- Florentino Erinna. (2018). *Propuesta de un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal para la Asociación Aguas Vivientes, Inc. en Santo Domingo, Republica Dominicana*. Obtenido de https://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net/tesis/TPG_CI_MRH_25_2018_ET190304.pdf

- Grados, J. A. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal* (Manual Moderno ed.). México: Cuarta edición.
- Hernández Sampieri, R., & Fernández Collado, C. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc Graw Gill.
- Koontz, H. W. (2012). Administración una perspectiva global y empresarial. En H. W. Koontz, *Administración una perspectiva global y empresarial*. (pág. 305). Mexico Df: Interamericana Editores S.A de CV.
- Ley 185 CT. (1979). *Código del Trabajo*. Nicaragua: La gaceta.
- Manco Cuya, C. S. (2018). *Reclutamiento y selección del personal y el desempeño laboral en el Departamento de Patología Clínica y Anatomía Patológica 2016*. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16208/Manco_CCS.pdf?sequence=1
- Mondy, R. Wayne. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (decimoprimer edición ed.). México: Pearson educación.
- Otero, Y. (2021). *FODA*. OTELLSA. MANAGUA: Otellsa.
- Puchol, L. (2003). *Dirección y Gestión de los Recursos Humanos* (5ta. edición ed.). México: Díaz de Santos.
- Raiza Indiana, S. R. (2015). *Modelo de gestión de talento humano basado en la provisión para la contratación de personal ejecutivo y profesional en la Fundación Centro Nacional de Medicina Popular Tradicional FCNMPT Estelí 2014-2015*. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/2693/1/17588.pdf>
- Riaza., Á. A. (2019). Gestión de Talento. *Tu Recurso Empresarial*, 13.
- Torres, C. B. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas* (Sexta Edición ed.). Mexico: McGrawHill.

XI. ANEXOS

Correduría Seguros Otero Tellería S.A.

11.1 Formato de encuesta

Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa
Objetivo: Analizar las practicas del proceso de provisión del personal incorporadas en un modelo de reclutamiento, selección y contratación en la Correduría de Seguros
Instrucciones Estimados trabajadores (as). La presente encuesta tiene como propósito evaluar el proceso de reclutamiento, selección y contratación que actualmente aplica la Correduría de Seguros, por tanto, solicitamos tu apoyo, seleccionando las respuestas correctas y respondiendo las preguntas planteadas de manera veraz y proactiva. La información que nos proporcionen será de gran importancia para la propuesta del manual de procedimientos mencionado. Agradecemos tu participación en este proceso y seguros que la Correduría de Seguros informara del resultado.
Datos generales:
Cargo: _____ Área: _____ Edad: _____ Sexo: F ___ M ___ Nivel académico: _____ Años de laborar _____
A continuación, responder con una “X” la opción que consideres oportuno en cada aspecto.
I. Aspecto Planificación
1. ¿Conoce usted de la misión y visión de la Correduría de Seguros? a. No___ b) Si___
2. ¿Tiene conocimiento como está organizada la Correduría de Seguros? a. No___ b) Si___
3. ¿Tiene conocimiento cuales son los directivos de la Correduría de Seguros? a. No___ b) Si___
4. ¿Está satisfecho de trabajar en la Correduría de Seguros? a. Satisfecho/a: ___ b) Medio satisfecho/a: ___ c) Nada satisfecho/a: ___
5. ¿En el último año ha participado en el plan de capacitaciones o actualización? a. No___ b) Si___
II. Aspecto Proceso de Reclutamiento
6. ¿Por qué medios se enteró de la vacante del puesto? a) Radio___ b) Internet ___ c) Periódico___ d) Televisión ___ e) Amigos___ f) Cartel ___ g) Otros _____
7. ¿Qué documentación le solicitaron que presentara en la Correduría de Seguros como candidato al puesto de trabajo? (puedes marcar más de una acción) a. Hoja de vida___ b. Cartas de recomendación___ c. Récord policial___ d. Exámenes médicos___ e. Todos los anteriores____ f. Ningún documento___ g. Otros___
8. ¿Para ingresar como empleado de Correduría de Seguros, pasó por un proceso de selección de personal? a. No___ b) Si___
9. ¿Confirmaron sus referencias o cartas de recomendación u otros documentos que presento? a. No___ b. Si___
10. ¿Le aplicaron alguna prueba de actitud? a. No___ b. Si___

11. ¿En el momento de la entrevista llenó un formulario? a. No__ b. Si__
12. ¿Cree usted que cumple con el perfil del puesto que aplico? a. No__ b. Si__
13. ¿Cree usted que debe trabajar en equipo en el cargo que aplico? a. No__ b) Si__
III. Aspecto proceso de selección
14. ¿Desde que usted fue el seleccionado al cargo en la Correduría de Seguros, como lo clasifica? a. Apropiado__ b. Tradicional__
15. ¿Le realizaron entrevista al momento de su selección al puesto de trabajo? a. No__ b. Si__
16. ¿Mencione que tipos de entrevistas le realizaron al momento de selección? a. Entrevista inicial__ b. Entrevista con el responsable del área __
IV. Aspecto proceso de contratación
17. ¿Qué tipo de contrato le aplicó la empresa cuando fue el seleccionado para el cargo? a. Contrato determinado__ b. Contrato indeterminado__ c. Otro__
18. ¿Si la empresa le aplicó contrato de trabajo a tiempo determinado, como periodo de prueba, mencione cual fue el tiempo? a. Un mes__ b. Dos meses__ c. Otro__
19. ¿Recibió usted inducción o capacitación al momento de ingresar a la empresa como nuevo empleado? a. No__ b. Si__

Correduría Seguros Otero Tellería S.A.

11.2 Formato de entrevista

Entrevista dirigida al Gerente Financiero Administrativo	
Instrucción: Estimado (a), la presente entrevista tiene el propósito de conocer aspectos generales sobre la forma en que la Correduría de Seguros OTELLSA, ha venido efectuando los subprocesos de reclutamiento, selección y contratación de personal, con el fin de elaborar un manual que facilite y mejore el proceso.	
Datos generales	
Edad: ____ Sexo: F ____ M ____ Nivel académico: _____ Años de laborar _____	
Según su experiencia solicito responder las siguientes preguntas:	
1. ¿Cuál es el proceso que se lleva a cabo para planificar la contratación de personal?	
2. ¿Cuáles son los requerimientos necesarios para cubrir un puesto de trabajo en esta correduría de seguros?	
3. ¿De qué manera se obtuvo la información para la creación de cada puesto de trabajo?	
4. ¿Qué documentos deben de entregar los postulantes para adquirir un cargo de trabajo en esta correduría de seguros?	
5. ¿Qué proceso realizan para publicar una vacante y atraer candidatos?	
6. ¿Cuál es el tiempo promedio para cubrir una vacante en la empresa?	
7. ¿Qué cantidad de CV han sido cualificados para cubrir una vacante según los puestos en la correduría de seguros?	
8. ¿Describa cómo se lleva a cabo el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal?	
9. ¿Cuál es el promedio de entrevista realizadas para proceder con la contratación?	
10. Que tipos de pruebas se realizan al seleccionar al candidato para ocupar puesto en la empresa.	
11. ¿Cuál es el costo promedio para la contratación de un nuevo personal?	

11.3 Guía Revisión Documental

Guía de Revisión Documental					
Fecha: ____/____/____ Hora de inicio: ____:____:____ Hora final: ____:____:____ Objetivo: Conocer mediante la revisión documental, información acerca del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, para argumentar aún más el tema y argumentar los mecanismos necesarios para diseñar el manual y las principales herramientas para recolectar la información.					
tems	Documentos internos y externos a revisar	Existe el documento		Comentario	Evidencia
		NO	SI		
	Revisión de tesis digital sobre estudios de investigaciones anteriores.				
	Revisión de libros de autores en digital				
	Revisión de página web con información de la empresa.				
	Revisión de la Ley N° 185 Código del Trabajo de Nicaragua				
	Revisión del Código de Comercio de la Republica de Nicaragua				
	Análisis de los formatos relacionados a: <ul style="list-style-type: none"> • Análisis del currículum vitae • Formato de entrevista • Pruebas de capacidad • Pruebas de personalidad • Técnicas grupales • Verificación de documentación • Informe de evaluación final • Formato de Contrato • Guía de Inducción 				
	Revisión del procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal				

Guía para entrevista de selección
--

Introducción: Estimados candidatos (as). La presente entrevista de selección de personal, es establecer una comunicación entre (entrevistador y entrevistado) de interacción de intercambio de información a través de preguntas y respuestas que permita categorizar y evaluar la idoneidad de un candidato para un puesto de trabajo.

La finalidad principal de la entrevista de selección es determinar la adecuación de un candidato a una vacante específica dentro de una empresa determinada. Límitese en el tiempo de (15 minutos) a responder lo siguiente:

Información personal:

Nombres Completos del entrevistado:

Lugar y Fecha de Nacimiento:

Dirección de residencia:

Teléfono de contacto:

Edad: _____ Estado Civil: _____ # telefónico _____ Número de hijos: _____ # INSS: _____

Información sobre el núcleo familiar:

Nombre del esposo/a:

Hijos (as), edad, centro de estudios/trabajo:

Quien apoya en el cuidado en el caso de menores de edad:

Padres y actividad que realizan:

Hermanos (as) y actividades que realizan:

Información adicional:

Información sobre situación socio-económica

Residencia, propia o arrendada:

Mencione con quien vive:

Cuál es su promedio de Ingresos:

Mencione si posee deudas actuales (casa, auto, estudios, juicios, salud, etc.):

Información adicional:
<u>Otra información</u>
Tiene amigos o parientes que trabajen en esta empresa:
Si su respuesta de la pregunta anterior es positiva mencione en que área o puesto que realiza actualmente:
<u>Disponibilidad de tiempo</u>
Cuál es su disponibilidad de horarios y días para trabajar:
Tiempo en el que puede incorporarse:
Información adicional:
<u>Información Académica</u>
Cuál es su formación y que títulos ha obtenido:
Ha recibido estudios o capacitación en el exterior:
Que capacitación recibida le ha servido más y por qué:
Tiene planes de seguir estudiando o viajar:
Estudia actualmente y que horarios de estudio tiene:
Información adicional:
<u>Experiencia Laboral</u>
Menciones sus últimos trabajos:
Empresa:
Cargo:
Fecha de ingreso y salida:
Motivo del retiro:
Cuáles son las actividades más importantes que realizaba en su último empleo (o actual) y los aportes más relevantes:
Qué empresa le dio mayor oportunidad de desarrollo y por qué:
Alguna vez estuvo en una situación o periodo en el que ha trabajado a mayor presión:
Mencione cuales considera que son sus fortalezas y debilidades laborales:

Fortalezas:
Debilidad:
Si pudiera escoger un trabajo, cual sería:
Razones por las que se cambiaría de su trabajo actual:
Qué le atrae del puesto ofertado:
Cuáles son sus proyecciones personales y laborales a futuro:
<u>Qué personas pueden dar referencias laborales de usted.</u>
Empresa:
Nombre:
Cargo:
Teléfono:
Información adicional:
<u>Para cargos comerciales</u>
Cuál ha sido su principal logro como vendedor o en cargos comerciales:
Qué aportaría usted a la organización para incrementar las ventas:
Información adicional:
<u>Otra Información</u>
Cuáles son sus intereses particulares, recreacionales o hobbies:
Ha sufrido alguna enfermedad grave o accidente (de qué tipo):
Es propensa a alguna enfermedad, alergias u otros:
Cuál es el estado de salud actual y si ingiere medicina:
Fuma, bebe, usa drogas, con qué frecuencia:
A que religión pertenece:
Cual su aspiración salarial:
<u>Evaluación de la Entrevista</u>
a) Evaluación de varios aspectos (1= mínimo, 10 = máximo)
Aspecto físico:

Actitud y seguridad:
Interés en el puesto:
Experiencia laboral:
Educación y capacitación:
Estabilidad empleos anteriores:
Expectativas salariales razonables:
<u>Resultado</u>
Continúa el proceso de selección:
Nombre y firma del Entrevistador:
Fecha y hora:

Correduría Seguros Otero Tellería S.A.

11.5 Guía de consolidación de datos encuesta

Objetivo Específico: Describir la situación actual de provisión de reclutamiento, selección y contratación del personal que realiza la Correduría de Seguros Otero Tellería S.A			
Encuesta a trabadores			
Pregunta 1		Consolidar	Valoración
Apuntes:			
Pregunta 2			
Apuntes:			
Pregunte 3			
Apuntes			
Pregunte 4			
Apuntes			
Pregunta 5			
Apuntes			
Pregunta 6			

Correduría Seguros Otero Tellería S.A.

11.6 Guía consolidación de datos entrevista

Objetivo específico: Determinar la organización y decisiones que la Correduría Otero Tellería S.A. implementa en el proceso de contratación del personal.			
Entrevista			
Pregunta 1		Consolidar	Valoración
Apuntes:			
Pregunta 2			
Apuntes:			
Pregunte 3			
Apuntes			
Pregunte 4			
Apuntes			
Pregunta 5			
Apuntes			
Pregunta 6			

Correduría Seguros Otero Tellería S.A.

11.7 Formato de solicitud de empleo



FOTO

Estimado (a) la presente solicitud de empleo tiene el propósito de obtener tu información como parte del proceso de gestión de administración de recursos humanos que la empresa realiza.

El llenado de este formado no adquiere ningún compromiso para la empresa.

DATOS PERSONALES			
Nombres y apellidos			
Lugar y fecha de nacimiento:			
Dirección domiciliar:			
# Telefónico:	# Seguro Social:	# Cedula de Identidad:	
Estado civil: Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Unión de hecho <input type="checkbox"/>	Con quien habita:	Total, de dependientes	# RUC
Edad:	La casa donde habita es propia o alquila:	Nacionalidad:	Sexo: <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F
Nombre de sus padres:			
Nombre de su conyugue:			
Nombre de sus hijos:			
# Licencia de conducir:	Correo electrónico	# Pasaporte	

OTRA INFORMACION ADICIONAL	
En caso de emergencia comunicarse con:	# teléfono
¿Padece de alguna enfermedad que requiera tratamiento permanente? <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div>	
¿Trabaja algún familiar en esta empresa? <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div>	

Doy fe que toda la información aquí descrita en este formato de solicitud de empleo es verdadera, y autorizo a que la empresa verifique toda mi información aquí suministrada como parte del proceso de reclutamiento y selección de persona.

Firma del solicitante

Correduría Seguros Otero Tellería S.A.

11.9 Matriz del Problema

PROBLEMA	OBJETIVOS GENERALES	PREGUNTAS ESPECIFICAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
<p>¿Qué elementos debe contener el manual de reclutamiento, selección y contratación de personal, para la mejora en la gestión administrativa de RH en la empresa OTELLSA?</p>	<p>Diseñar el manual de procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal, en la correduría de seguros Otero Tellería S.A., como herramienta de Gestión de Recursos Humanos, correspondiente al período 2021-2022</p>	<p>¿Cuáles son los procedimientos de provisión o reclutamiento de personal que se llevan a cabo actualmente en la empresa OTELLSA?</p>	<p>Describir la situación actual de provisión de reclutamiento, selección y contratación del personal que realiza la empresa OTELLSA.</p>
		<p>¿Qué mecanismos y técnicas se utilizan en el proceso de selección y contratación de personal en la empresa OTELLSA?</p>	<p>Identificar los mecanismos de selección del personal desde la óptima de los colaboradores, en la empresa OTELLSA, correspondiente al período 2021-2022.</p>
		<p>¿Cómo está organizada la decisión de contratar personal en la empresa OTELLSA?</p>	<p>Determinar la organización y toma de decisión que la empresa OTELLSA, implementa en el proceso de contratación del personal.</p>
		<p>¿Cuál es la propuesta del manual de procedimiento de reclutar, seleccionar y contratar que sea el más adecuado para la empresa OTELLSA?</p>	<p>Proponer un manual de procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal ajustado a los objetivos de la empresa OTELLSA, como herramienta en la gestión de procesos de talento humano.</p>