



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK
FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO Y DEL COMPORTAMIENTO HUMANO**

**MAESTRÍA
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Trabajo de Titulación Maestría en Gestión del Talento Humano titulado:

**“DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA
COMPAÑÍA AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS FUSION GROUP-
BROKER S.A”**

Realizado por:

MARÍA VERÓNICA ZAPATA GAIBOR

Director del proyecto:

DIRECTOR: MTR. SANTIAGO OQUENDO

Como requisito para la obtención del título de:

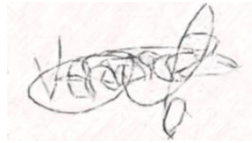
MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Quito, Agosto 2019

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, María Verónica Zapata Gaibor, con cédula de identidad # 0202145942, declaro bajo juramento que el presente trabajo desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado a calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Verónica', with a stylized flourish extending to the right.

María Verónica Zapata Gaibor

C.C.: 0202145942

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK
FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO Y DEL COMPORTAMIENTO HUMANO**

**MAESTRÍA
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Trabajo de Titulación Maestría en Gestión del Talento Humano titulado:

**“DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA
COMPAÑÍA AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS FUSION GROUP-
BROKER S.A”**

Realizado por:
MARÍA VERÓNICA ZAPATA GAIBOR

Director del proyecto:
DIRECTOR: MTR. SANTIAGO OQUENDO

Como requisito para la obtención del título de:
MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Ha sido dirigida por el profesor
Santiago Oquendo

Quien considera que constituye un trabajo original de su autor



SANTIAGO OQUENDO OLALLA

DIRECTOR

Quito, Agosto 2019

Los Profesores Informantes:

(Juan Carlos Flores)

(Gabriela Dueñas)

Después de revisar el trabajo presentado,
lo han calificado como apto para su defensa oral
ante el tribunal examinador



Dr. Juan Carlos Flores



Msc. Gabriela Dueñas

DEDICATORIA

Dedico el presente proyecto a mis padres quienes me impulsaron y apoyaron para lograr estudiar una formación académica de cuarto nivel, y por ellos he llegado a cumplir este gran reto y sueño; gracias por ser mi guía y soporte en cada etapa de mi vida.

A mis hermanos Daniel y Felipe quienes son mi apoyo y constante compañía en el transcurso de mi vida personal y profesional.

A todos mis amigos de la Maestría quienes estuvieron presentes a lo largo de este tiempo, gracias a éste tiempo he logrado construir lazos de amistad muy fuerte y conocer personas maravillosas.

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser mí pilar fundamental, fortaleza, guía y protección en cada etapa de mi vida; a mi familia quienes me apoyaron constantemente para cumplir este sueño.

Al director del proyecto Santiago Oquendo por su apoyo académico y guía en el transcurso de la elaboración del proyecto, quien es una persona fundamental para lograr culminar esta etapa.

A las autoridades de la Universidad quienes han sido un gran aporte en la vida personal y profesional.

A la empresa FUSIONGROUP-Broker S.A, por la apertura y confianza depositada en mi persona a fin de desarrollar el proyecto, y seguir contribuyendo con un mejor servicio.

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	10
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	11
RESUMEN.....	12
ABSTRACT.....	13
CAPÍTULO 1	14
1.1. Marco Introdutorio	14
1.2. Tema:	14
1.3. Datos de la organización:	14
1.3.1. Nombre.....	14
1.3.2. Actividad	14
1.3.3. Ubicación.	14
1.3.4. Características.....	14
1.4. Justificación.	16
1.5. Antecedentes	17
1.6. Objetivos	17
1.6.1. Objetivo General	17
1.6.2. Objetivo Específico.	18
1.2. Marco Teórico	18
1.3. Planificación Estratégica	18
1.3.1. Definición de Planificación Estratégica.....	19
1.3.2. Modelo Estratégico.	19
1.3.3. Enfoque en procesos.....	22
1.4. Gestión de recursos humanos por competencias.....	23
1.4.1. Relación entre planificación estratégica y administración del recurso humano	25
1.4.2. Funciones esenciales de la Administración de Recursos Humanos.	26
1.5. Definición y análisis de puesto de trabajo.....	27
1.5.1. Aplicaciones del análisis de los puestos de trabajo.....	29
1.5.2. Metodología para realizar el análisis de un perfil de puestos.	29

1.6.	Definición de competencia.....	30
1.6.1.	Tipos de competencias.	30
1.6.2.	Clasificación de competencias.....	31
1.6.3.	Utilización de competencias.	31
1.6.4.	Definición diccionario de competencias.	32
1.7.	Selección.....	32
1.8.	Selección por competencias.	33
1.9.	Fuentes de reclutamiento interno y externo.	35
1.10.	Entrevistas dentro del proceso de selección.....	36
1.10.1.	Concepto de entrevista.....	36
1.10.1.1.	<i>Tipos de Entrevistas.</i>	36
1.10.1.2.	<i>Entrevista Preliminar.</i>	37
1.10.1.2.1.	<i>Entrevista Telefónica.</i>	37
1.10.1.2.2.	<i>Entrevista videograbada.</i>	37
1.10.1.2.3.	<i>Entrevista de empleo virtual</i>	38
1.11.	Aplicación de pruebas de selección.....	38
CAPÍTULO 2		39
2.1.	Marco Legal.....	39
CAPÍTULO 3		42
3.1.	Marco Metodológico	42
3.2.	Organigrama	43
3.3.	FODA	44
3.4.	Mapa Estratégico	45
3.6.	Diccionario de Competencias.....	48
3.6.1.	Competencias cardinales.	48
3.6.2.	Competencias Específicas.....	50
3.7.	Proceso General de Selección de Personal de la empresa FusionGroup.....	54
3.7.1.	Identificación de Funciones Esenciales de la Empresa Fusion Group.	55
3.7.2.	Identificación de Competencias de la empresa Fusion Group.....	63
3.7.3.	Entrevista por competencias.	67
CAPÍTULO 4		69
4.	Propuesta Proceso de Selección por Competencias	69
4.1.	Flujograma del Proceso de reclutamiento y selección.	69

4.2. Formato de Perfil de Cargo.....	70
4.3. Formato de Entrevista.....	71
4.4. Fuentes de reclutamiento interno y externo	74
CAPÍTULO 5	76
5. Marco Conclusivo	76
5.1. Conclusiones	76
5.2. Recomendaciones.....	77
BIBLIOGRAFÍA.....	78
ANEXOS.....	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Distribución de personal y número de cargos	17
Tabla 2 Organigrama Empresarial	43
Tabla 3 FODA.....	44
Tabla 4 Competencias Cardinales- Compromiso	48
Tabla 5 Competencias Cardinales- Orientación al Cliente	48
Tabla 6 Competencias Cardinales- Recursividad/Iniciativa	49
Tabla 7 Competencias Específicas- Construcción de Relaciones	50
Tabla 8 Competencias Específicas- Orientación a los resultados	50
Tabla 9 Competencias Específicas- Calidad del trabajo	51
Tabla 10 Competencias Específicas- Iniciativa	51
Tabla 11 Competencias Específicas- Tolerancia a la presión	52
Tabla 12 Competencias Específicas- Solución de problemas	52
Tabla 13 Competencias Específicas- Dinamismo/ Energía	53
Tabla 14 Competencias Específicas- Búsqueda de información.....	53
Tabla 15 Competencias Específicas- Planificación y Organización	54
Tabla 16 Identificación de funciones esenciales: Ejecutivo de Cuentas	55
Tabla 17 Barreras de Desempeño: Ejecutivo de Cuentas.....	56
Tabla 18 Identificación de funciones esenciales: Suscriptor Comercial	57
Tabla 19 Barreras de Desempeño: Suscriptor Comercial	58
Tabla 20 Identificación de funciones esenciales: Jefe de Agencia.....	59
Tabla 21 Barreras de Desempeño: Jefe de Agencia.....	60
Tabla 22 Identificación de funciones esenciales: Jefe Comercial	61
Tabla 23 Barreras de Desempeño: Jefe Comercial	62
Tabla 24 Identificación de competencias: Ejecutivo de Cuentas	63
Tabla 25 Identificación de competencias: Suscriptor Comercial	64
Tabla 26 Identificación de competencias: Jefe de Agencia	65
Tabla 27 Identificación de competencias: Jefe Comercial.....	66

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Diccionario de competencias	34
Gráfico 2 Tipos de Entrevistas.....	36
Gráfico 3 Mapeo de Procesos	47
Gráfico 4 Flujograma del Proceso de Selección	69
Gráfico 5 Formato Perfil de Cargo: Suscriptor Comercial.....	70

RESUMEN

El presente proyecto se realizará en la compañía Agencia Asesora Productora de Seguros FusionGroup-Broker S.A, su giro del negocio se basa en realizar las actividades de agentes y corredores de seguros (intermediarios de seguros) que venden, negocian y ofertan contratos de anualidades y pólizas de seguros y reaseguros.

El papel estratégico que ha tomado recursos humanos en las organizaciones, en la actualidad, empodera a que los empresarios investiguen nuevas formas de potencializar e incrementar los niveles de productividad de sus empleados, y dado que en la empresa no existe una estructura y un subsistema para seleccionar al candidato idóneo, se ha visto la necesidad de diseñar un proceso de selección de talento humano basado en competencias en todas las áreas de la empresa de FusionGroup-Broker S.A a fin de mejorar el nivel de rendimiento y obtener recursos de calidad.

En primera instancia se realizará el diseño de la estructura de la empresa, y de ésta forma determinar las competencias a evaluar; posterior se efectuará un levantamiento de perfiles de puestos. Finalmente, con esta propuesta se pretende estructurar procesos para mejorar el rendimiento del trabajo tanto para el empleado como para la empresa.

Palabras claves: Proceso de selección, competencias, rendimiento, estructura de la empresa, perfiles de puestos.

ABSTRACT

The present project will be carried out in the company Asesora Productora de Seguros FusionGroup-Broker SA, its business is based on carrying out the activities of agents and brokers of insurance (insurance intermediaries) that sell, negotiate and offer annuity contracts and policies of insurance and reinsurance.

The strategic role that human resources have taken in organizations, at present, empowers entrepreneurs to investigate new ways to empower and increase the levels of productivity of their employees, and given that in the company there is no structure and subsystem for selecting the right candidate, we have seen the need to design a human talent selection process based on competencies in all areas of the company FusionGroup-Broker SA in order to improve the level of performance and obtain quality resources.

In the first instance the design of the structure of the company will be carried out, and in this way determine the competences to be evaluated; Subsequently, a survey of job profiles will be carried out. Finally, this proposal aims to structure processes to improve job performance for both the employee and the company.

Keywords: Selection process, competencies, performance, company structure, job profiles.

CAPÍTULO 1

1.1. Marco Introductorio

1.2. Tema:

Diseño de un proceso de selección por competencias para la compañía Agencia Asesora Productora de Seguros Fusion Group-Broker S.A

1.3. Datos de la organización:

1.3.1. Nombre: FUSIONGROUP-Broker S.A.

1.3.2. Actividad:

Se basa en 4 ejes:

1. Intermediación de seguros
2. Celebrar y aceptar contratos relacionados con el objeto social
3. Representar o ser agente a nivel nacional
4. La celebración de toda clase de contratos, convenios; y actos jurídicos para el logro de sus fines sociales

1.3.3. Ubicación.

Se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, en la Inglaterra E3-54 Y Av. República Edif. Centrum; y, además conformaron una sede en Santo Domingo

1.3.4. Características.

La empresa FUSIONGROUP-Broker S.A realiza actividades de agentes y corredores de seguros (intermediarios de seguros) que venden negocian y ofertan contratos de anualidades y pólizas de seguros y reaseguros. La producción de bienes, comercialización, distribución, promoción, capacitación, asesoramiento e intermediación de los mismos.

Dentro de sus cuatro ejes se centra en celebrar y aceptar contratos con cualquier entidad de gobierno, pública o privada, con los organismos descentralizados, con empresas públicas y privadas, nacionales y extranjeras, y con terceros en general, para el cumplimiento de su objeto social.

Por otro lado, su característica es representar o ser agente en la República del Ecuador y en el extranjero, de compañías que realicen las actividades previstas en la Ley General de Seguros para asesores productores de seguros.

Finalmente, tiene como actividad principal la celebración de toda clase de contratos, convenios; y, en general, la realización de los actos jurídicos necesarios o convenientes para el logro de sus fines sociales. La compañía puede conformar consorcios, celebrar contratos de asociación o cuentas en participación con personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras aunque no tengan afinidad con su objeto social; podrá también ejecutar y celebrar toda clase de actos y contratos de cualquier naturaleza, permitidos por la Ley; podrá participar como socia o accionista en la constitución de otras compañías, adquirir acciones o suscribir aumentos de capital de compañías existentes, absorberlas o fusionarse con ellas aunque no exista afinidad con su objeto social.

La compañía realizará exclusivamente las actividades previstas en la Ley de Seguros para los asesores productores de seguros. Es importante mencionar que las líneas de negocio de la empresa se circunscriben al cumplimiento del objeto social y las competencias cardinales legalmente asignadas.

1.4. Justificación.

En el manejo de la empresa Fusion Group existe una gestión informal, siendo una empresa en desarrollo se ha visto la necesidad de implementar una gestión formal lo que implica definir objetivos, metas a corto, mediano y largo plazo; de ésta forma se pretende determinar procesos y recursos a optimizar.

Conjuntamente a este proceso es importante definir una estrategia de gestión de recursos humanos a través de una implementación de un proceso de selección que será fundamental a largo plazo para identificar necesidades de capacitación, evaluar el desempeño del personal, planes de carrera y desarrollo de competencias, es indispensable que el trabajador y la empresa conozca sus funciones, responsabilidades y dotar de obligaciones y pautas para que mejore su desempeño.

Cabe mencionar, que el proceso la selección es el primer filtro para la vinculación de una persona, por lo que es importante contar con una herramienta adecuada a fin de encontrar la persona adecuada para el puesto, quien se acople a la cultura de la empresa, por lo que el buen uso de una herramienta de selección por competencias optimizará tiempos, beneficiará en agilidad y confiabilidad, así como dotará de una visión más amplia del candidato respecto a la organización.

Tomando en cuenta el antecedente descrito, en la empresa Fusion Group no existe una planificación estratégica y una gestión de recursos humanos, se ha visto la necesidad de implementar una herramienta de selección de recursos humanos, se intenta conseguir que dicha empresa tenga una herramienta para una gestión ágil y eficaz, y orientar que dicha implementación sea a mediano y largo plazo,

Además se pretende posicionar a la empresa mediante una gestión de recursos humanos como una ventaja competitiva sostenible y asimismo que contribuya a los objetivos de la empresa

1.5. Antecedentes

La compañía no ha declarado de manera formal la misión y la visión, por lo que se han manejado de manera referenciada con los estatutos e informalmente se han definido cursos de acción para el cumplimiento de sus fines y objetivos. En el plan a desarrollarse se realiza una determinación clara, precisa y técnica del direccionamiento estratégico que oriente el cumplimiento de las metas y objetivos.

En la actualidad la empresa FusionGroup posee los siguientes cargos:

Tabla 1 Distribución de personal y número de cargos

Denominación del Cargo	Número de Ocupantes	Sede
Gerente General	1	Quito
Jefe de Agencia CAB	1	Santo Domingo
Suscriptor Comercial	4	Quito
Suscriptor Comercial	1	Santo Domingo
Ejecutivo de Cuentas	4	Quito
Ejecutivo de Cuentas	1	Santo Domingo

Fuente: FusionGroup

Elaborado por: Verónica Zapata

Es importante mencionar que hasta la fecha, el proceso de vinculación de personal son manejadas mediante técnicas tradicionales.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo General.

Diseñar un modelo de selección por competencias en la compañía Agencia Asesora Productora de Seguros Fusion Group-Broker S.A, a fin de obtener el mejor talento alineado a las estrategias y objetivos de la compañía.

1.6.2. Objetivo Específico.

- Realizar el levantamiento de la planificación estratégica, conjuntamente con una recopilación de información para determinar procesos de la compañía Agencia Asesora Productora de Seguros Fusion Group-Broker S.A
- Establecer las competencias a fin de aplicar en el proceso de selección de la empresa.
- Elaborar el manual de perfiles de cargo por competencias de la compañía a fin de que sea insumo para el proceso de selección.
- Diseñar el procedimiento del modelo de selección por competencias para la compañía Agencia Asesora Productora de Seguros Fusion Group-Broker S.A.

1.2. Marco Teórico

1.3. Planificación Estratégica

1.3.1. Definición de Planificación Estratégica.

De acuerdo a (Berrocal & Pereda) *“la planificación, sería la elaboración, de forma sistemática, de un plan general, frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado”* (p. 14); es decir, establecer un proceso de planificación estratégica en las organizaciones permite a las empresas conseguir los resultados y objetivos establecidos optimizando recursos y clarificando estrategias.

Asimismo, (Berrocal & Pereda) indica que:

La planificación estratégica no se debe confundir con la planificación a largo plazo. Así mientras que ésta última es sólo la extrapolación de las actuales tendencias de la organización, la estratégica es un intento de prever el futuro e influir a partir de las decisiones empresariales (p. 14 y 15)

Por lo que, a fin de efectuar la planificación estratégica es importante conocer los factores sociales, tecnológicos y políticos, sector empresarial, clientes y ambiente interno como clima laboral e historia que afectan en este proceso a fin de obtener ventajas competitivas; es decir (Berrocal & Pereda) *“ el tipo de información que necesita cada organización dependerá tanto de sus características como de las del ambiente, de forma que permita identificar las oportunidades y amenazas con respecto a los puntos fuertes y débiles”* (p. 33)

1.3.2. Modelo Estratégico.

Es importante mencionar que de acuerdo a (Berrocal & Pereda) *“la planificación estratégica es algo más que un simple proceso de previsión. Exige la definición de objetivos claros, tanto en el sentido de las metas futuras que se desean alcanzar como de las intermedias que es*

preciso conseguir” (p. 15), para ello la importancia que dentro de la planificación estratégica se defina aspectos como metas, visión, misión y valores, así como factores internos y externos que impedirían o ayudarían alcanzar las metas de la empresa., a fin de elaborar un modelo estratégico:

1.3.2.1. Concepto de Misión y Visión.

La misión define la actividad y la razón de ser de la empresa frente a un respectivo mercado, por lo que es importante empezar con una pregunta ¿qué nos diferencia frente a nuestros competidos?, tal como lo explica (Berrocal & Pereda) *“Hacer una clara formulación de la misión de la organización; esto es, una declaración clara y concisa del propósito o función que la empresa pretende desarrollar en la economía y /o en la sociedad.”* (p.20).

Según (Berrocal & Pereda) *“La visión definida fija un objetivo y deja claro hacia dónde se dirige la empresa, qué pretensiones tiene para su futuro (...) se realiza formulando una imagen ideal de lo que sería el proyecto de la misma”.* (p. 21); es decir la visión determina las metas alcanzables a futuro, por lo que proporcionará a la empresa inspiración y motivación para ser mejores en el mercado.

Es importante la fusión de las dos conceptualizaciones ya que servirá para alcanzar resultados positivos y además se conocerá como conseguir los objetivos, pero también es importante que los miembros de la empresa conozcan y comprendan dichos aspectos.

1.3.2.2. Concepto de Valores.

Cabe mencionar que en un modelo estratégico es fundamental la definición de valores corporativos, siendo una de las fases con más profundidad ya que se debe clarificar las principales creencias y la compatibilidad con la planificación estratégica.

De acuerdo a *“La razón de enfatizar el tema de la definición de los valores y situarla como una fase previa al proceso de planificación (...) se deberá aceptar que los valores de la organización estarán presentes en las diferentes decisiones y acciones que se lleven a cabo en la misma”* (p. 25) la importancia de los valores es debido a que se determinan las conductas de las personas y organizaciones ya que consideran que es lo adecuado o inadecuado.

1.3.2.3. Definición de los Valores.

La definición de los valores se llevará a cabo en tres fases:

Los valores existen a nivel unidad, dirección o departamento así como organizacionales, por lo que es importante definir o especificar el nivel que se va a llevar a cabo.

Para lo cual es importante una evaluación de valores, que contempla una evaluación de valores individuales y valores organizacionales; se puede aplicar a partir de varios métodos de acuerdo a (Berrocal & Pereda) indica que la evaluación de valores individuales se lleva a cabo *“a partir de un listado de valores generales que, cada persona valora en una escala. Los resultados indican los valores más importantes para el grupo y las diferencias existentes entre los miembros (...) para llevar una discusión grupal en la que analizarán y pondrán en común el sistema de valores grupal”* (p. 28).

Por otro lado en una evaluación de valores organizacionales de acuerdo a (Berrocal & Pereda) indica que *“pedir a los miembros del equipo de planificación, que comparen las características de su organización con las que autores suelen definir como propias de las empresas excelentes”* (p. 29)

Finalmente, de acuerdo a (Berrocal & Pereda) es necesario efectuar un análisis de la cultura de la organización mediante el cual se identifique el sistema de valores y elementos como héroes de

la organización (historias o modelos de la organización), ritos y rituales de la empresa (rutinas programadas), y red cultural (red de comunicaciones informales que difunden la cultura).

1.3.3. Enfoque en procesos.

El modelo de procesos tiene como propósito la mejora continua de la eficacia en el funcionamiento de la empresa, es decir. Los procesos se clasifican de acuerdo al objetivo de la organización, de la siguiente forma:

1.3.3.1. Procesos de apoyo.

(PETEIRO, 2012) indica que en este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión.; son procesos habilitantes que no afectan de manera directa la producción o entrega del producto o servicio ofrecido.

1.3.3.2. Procesos Estratégicos.

También pueden ser definidos como procesos gobernantes, ya que determinan el rumbo estratégico de la empresa, son *“Procesos que están relacionados con la dirección. Se refieren a la política, estrategia, planes de mejora entre otros, que consiguen armonizar los procesos operativos con los de apoyo”* (Alcalde, 2007, p96)

1.3.3.3. Procesos Misionales.

“Combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionan el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido” (Pérez, 2010, pág. 108); es decir, lo denominan también procesos básicos ya que inciden de manera directa en la satisfacción o insatisfacción del cliente y así también para el logro de la estrategia corporativa.

1.4. Gestión de recursos humanos por competencias.

Las empresas deben tener una visión empresarial global, que permita priorizar a los colaboradores como la mejor estrategia de su empresa, siendo el mejor recurso para alcanzar objetivos; de ésta forma dichas herramientas permitirán que exista un trabajo individual y global, teniendo en cuenta necesidades del colaborador, expectativas de la empresa y un crecimiento colaborador-compañía.

La gestión de recursos humanos se basa en la gestión de las personas dentro de una organización, a fin de mejorar la competitividad ya que es el mejor recurso que dispone una compañía, la persona es quien implementaría nuevas opciones de negocio, gestionará de manera eficaz y eficiente siendo los recursos vitales para las empresa, por lo tanto de acuerdo a (Alles, 2008)“*La administración de recursos humanos implica diferentes funciones desde el inicio hasta el fin de la relación laboral: reclutar y seleccionar personal, mantener la relación laboral/contractual (...) capacitar y entrenar al personal, desarrollar sus carreras y evaluar su desempeño*” (p. 19)

Según (Alles, 2006) determina que el área de recursos humanos, sea asumida desde la comprensión de cerca del ser humano, ya que debe velar por cubrir siempre los requerimientos del cliente interno y externo y crear conciencia a favor de un enfoque social.

(Chiavenato, 2007) indica que la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

La administración de recursos es importante para todas las áreas de la empresa, ya que al realizar un correcto uso de dichas herramientas, se logrará contratar a la persona idónea al cargo por consecuente disminuirá la rotación del personal, de ésta forma las personas estarán comprometidas con el área y la organización; existirá justicia salarial es decir la persona percibirá lo equivalente a su cargo y responsabilidades de ésta forma la productividad de la empresa subirá y mejorará su competitividad.

Conforme (Alles, 2008) *“El primer elemento que nos dirá cómo piensa una organización respecto de sus propios recursos humanos, es la ubicación que tiene esta área en su estructura”* (p. 20); es decir en una empresa se identificará por el valor que le dan al personal tomando en cuenta el nivel en donde se ubica, determinando cuanto cuida y valora su talento humano, por lo que en lo referente a una división de línea el gerente de recursos humanos supervisa el trabajo y es responsable del cumplimiento de los objetivos de la organización, y en lo q concerniente a staff el gerente asiste y asesora a los gerentes de línea; en este sentido todas las direcciones y áreas de personal dependen directamente de recursos humanos, ya que es el responsable de que la gestión de toda la empresa sea viable y sea constante con miembros idóneos.

La gestión de recursos humanos en una compañía es importante ya que intenta vincular sus herramientas con la estrategia empresarial a fin de generar y ganar valor frente a otras empresas, y asegurar que las estrategias aseguren que los recursos humanos se concreten, por ésta razón (Alles, 2008) indica *“La organización de recursos humanos diagnostica y mejora la función de su área para aportar servicios a la empresa.”* (p.25).

Sin embargo, a fin de que una estrategia de recursos humanos sea transversal a una empresa, es importante que exista una planificación estratégica en la cual estén definidas y vigentes la misión y visión de la empresa, ya que todas las empresas tienen como objetivo conseguir sus

estrategias empresariales por lo que esto tendrá que ser la prioridad del rol de recursos humanos; es decir, deberá conocer la estrategia organizacional.

1.4.1. Relación entre planificación estratégica y administración del recurso humano.

(Alles, 2008) determina que;

Una de las funciones del área de Recursos Humanos es participar en el planeamiento general de la organización. Deberá por un lado planear los costos de su área que podrá ser considerada como un centro de costos, pero, además y muy importante, podrá aportar, participar y colaborar en el planeamiento general” (p. 29 y 30)

Por lo que recursos humanos debe trabajar en forma integrada con todas las áreas y de ésta manera puede aportar soluciones a problemas de la empresa.

Asimismo, (Alles, 2008) indica que *“la función de recursos humanos cambió sus prioridades: debe participar en el negocio, los empleados deben ser competitivos y adecuarse al contexto actual”* (p. 31); por lo que el rol de recursos humanos se basa en crear compromiso y crear valor a la empresa, y no cumplir una función de vigilancia.

Dada la importancia de la función y la presencia de recursos humanos dentro el planeamiento general de las empresas, es importante tomar en cuenta que de acuerdo a (Alles, 2008) el área de RRHH debe constar en las siguientes etapas:

- *Al preparar el presupuesto del próximo ejercicio*
- *Como resultado de un análisis estratégico del negocio*
- *Frente a una necesidad derivada del negocio, como abrir una sucursal o fábrica (o cerrar una sucursal o fábrica)*

- *Frente a una fusión o compra. (p. 33)*

1.4.2. Funciones esenciales de la Administración de Recursos Humanos.

Uno de los objetivos principales es el desarrollo personal y corporativo, es decir una combinación entre crecimiento profesional y empresarial, por lo que de acuerdo a (Baquero, 2005) se han determinado las siguientes funciones esenciales de la Gestión de Recursos Humanos:

- Función distributiva:* Establecer justicia salarial, es decir la fijación del salario de un puesto de trabajo debe ser acorde a las responsabilidades, tareas, formación académica y experiencia de quien las ejecute.
- Función formativa (adiestramiento y desarrollo):* Capacitar y entrenar al personal, conforme a las necesidades presentes y futuras, así como conforme a los objetivos de área y empresariales.
- Función de reclutamiento y selección*
Dotar a la empresa de personal óptimo para laborar, previa evaluación de competencias, aptitudes, y conocimientos técnicos mediante la utilización de instrumentos técnicos.
- Función preventiva (seguridad) y sanitaria (servicio médico):* Definir las medidas para prevenir accidentes de ésta forma velar por la salud de los trabajadores, mediante una adecuada asistencia técnica.
- Función social (relaciones humanas):* Fomentar el bienestar personal, mediante un adecuado equilibrio vida-trabajo, de ésta forma se obtendrá mejores resultados a nivel empresarial y además empleados motivados.

f) *Función política y normativa:* Es imprescindible establecer normas, políticas, procedimientos y lineamientos a fin de guiar al empleado y verificar el cumplimiento de las disposiciones legales en el trabajo

Finalmente, el rol de recursos humanos debe ser crear, mantener y desarrollar personas con habilidades y aptitudes acorde a su cargo, brindándoles motivación y recursos para conseguir los objetivos de la organización; sin embargo es importante crear compromiso en las personas ya que de ésta forma el cumplimiento de los objetivos empresariales serán sus objetivos profesionales.

1.5. Definición y análisis de puesto de trabajo.

De acuerdo a (Torres & Jaramillo, 2014) el diseño o análisis de puesto implica desde una creación hasta la implementación en la estructura organizacional, mediante el cual se busca definir responsabilidades y perfiles de puestos que serán ocupados por potenciales empleados.

(Urquijo & Bonilla, 2008) indica que

El análisis de puestos no es más que una investigación sobre los contenidos (equipos, tareas, funciones, exigencias, etc) y algunas dimensiones del puesto de trabajo, mediante el uso de las técnicas generales (...) (observación, encuesteo, experimentación, etc.) con el objeto de identificarlos con precisión, describirlos y establecer sus requisitos o especificaciones, elaborando así un reporte, o Manual(p. 100)

Por otro lado, (Valenzuela & Ortíz, 2004) indica que *“la técnica del análisis de puestos es una necesidad tanto para ubicar en un puesto a la persona “adecuada” como para llevar a cabo una detección de necesidades de capacitación” (p.10);*

Es decir, el análisis de puestos es un aspecto de necesidad en una organización, en temas legales ya que es importante determinar un perfil para trabajador y una necesidad de productividad a fin de que exista un desempeño eficiente y un buen entrenamiento a todo el personal.

El análisis de puestos comprende tres fases principales: (1) identificación del puesto de trabajo, (2) descripción de las funciones y tareas que lo integran; y (3) las especificaciones de sus requisitos o exigencias:

- Identificación del puesto

Etapas en la cual se obtiene los datos del puesto de forma extrínseca como es la denominación del cargo, número de ocupantes, posición en la estructura organizativa, a quien supervisará o si tendrá ocupantes a su cargo, y de forma intrínseca la estructura jerárquica y si requiere equipos o materiales

- Descripción del cargo

De acuerdo a (Torres & Jaramillo, 2014) es un *“conjunto de cometidos y responsabilidades, conocimientos, perfiles, relaciones, resultados, que lo distinguen de los demás y que constituyen el trabajo asignado”* (p. 12); es decir, es la descripción de todas las actividades que desempeña un trabajador, en una posición y estructura determinada.

(Baquero, 2005) indica que *“Una tarea o un deber adquieren realidad cuando una persona aporta un esfuerzo físico o mental (o ambos) para obtener un producto o resultado concreto”* (p.69), es decir esfuerzo como lanzar o explicar e interpretar, por lo que el trabajador invertirá su esfuerzo aplicando conocimiento y habilidades para ejecutar adecuadamente una actividad.

- Descripción del puesto

En ésta fase se recopila y explica las actividades, funciones y tareas que realiza el cargo; (Torres & Jaramillo, 2014) refiere que *“Es la posición formal definida en la estructura organizacional. Es la agrupación de cargos idénticos conformado por un grupo de tareas y responsabilidades significativas (...) un puesto puede requerir los servicios de una o más personas”* (p. 12)

- Especificaciones del puesto

Recopila información con respecto a los requisitos o exigencias, que se derivan del diseño, actividades, tareas y funciones así como características extrínsecas

1.5.1. Aplicaciones del análisis de los puestos de trabajo.

Las principales aplicaciones frente a la gestión por competencias son:

- Planificación de Recursos Humanos

De acuerdo (Alles, 2006) *“el análisis de lo que requiere el puesto permite definir las competencias requeridas en la organización y de ésta forma establecer una planificación de recursos humanos”*. (p.168)

- Ajuste Persona-Puesto

De acuerdo a una de las funciones más importante como rol de Recursos humanos, según (Alles, 2006) *“es asignar o seleccionar la persona adecuada en todos los puestos de la empresa, por lo que es indispensable determinar el nivel de ajuste entre puesto y persona”*. (p.168)

1.5.2. Metodología para realizar el análisis de un perfil de puestos.

El responsable de realizar el proceso de levantamiento y análisis de perfil de puesto, de acuerdo a (Baquero, 2005) debe realizar una recopilación de información basado en preguntas como: ¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace?, ¿Para qué lo hace?, y, ¿Qué conocimientos y aptitudes son necesarias para hacerlo?, asimismo conocer con que cargos y departamentos se relaciona el cargo, y finalmente determinar las exigencias basadas en conocimientos generales, profesionales y específicos, y exigencias físicas.

1.6. Definición de competencia

(Alles, 2006) hace referencia al término competencia como un conjunto de características de personalidad y comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo o en situación de trabajo; por ésta razón los conocimientos son más fáciles de detectar o evaluar que las competencias.

De acuerdo a Spencer y Spencer en (Alles, 2006) define “*competencia es una característica subyacente en el individuo que está casualmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación*” (p.59), es decir, que la competencias conforma la personalidad y predice el comportamiento.

1.6.1. Tipos de competencias.

Para Spencer y Spencer en (Alles, 2006), los principales tipos de competencias son:

- 1.- Motivación: “*Los intereses que una persona considera o desea consistentemente*” (p. 79), la motivación dirige el comportamiento hacia objetivos.
2. Características: físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

3. Concepto propio o concepto de uno mismo: *“las actitudes, valores o imagen propia de una persona”* (p.79), acompañado de confianza, seguridad de sí mismo.

4. Conocimiento: *“La información que una persona posee sobre áreas específicas”* (p. 80), es una competencia que no predice el desempeño laboral ya que no se mide en cómo se utiliza en el puesto.

5. Habilidad: *“La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental”* (p.80), las competencias mentales incluyen pensamiento analítico; es decir, procesar información y determinar la causa y efecto

1.6.2. Clasificación de competencias.

Para Spencer y Spencer en (Alles, 2006), las competencias se clasifican de acuerdo a:

- Competencias de logro y acción: engloba comportamientos como; orientación al logro o resultados, preocupación por orden, precisión, búsqueda de información e iniciativa.
- Competencias de ayuda y servicios; son actitudes relacionadas a orientación al cliente.
- Competencias de influencia: construcción de relaciones, conciencia organizacional e impacto.
- Competencias gerenciales, comportamientos relacionados a dirección y desarrollo de personas, liderazgo y trabajo en equipo.
- Competencias cognoscitivas: relacionado a pensamiento analítico y conceptual.
- Competencias de eficacia personal: son comportamientos de autocontrol, confianza en sí mismo y flexibilidad.

1.6.3. Utilización de competencias.

Al momento de aplicar gestión por competencias, de acuerdo a (Alles, 2006) se debe tomar en cuenta dos criterios:

1. Determinar el nivel jerárquico de la compañía, es decir, conforme a la estructura jerárquica se debe distinguir qué modelo es el adecuado para cada nivel de estructura
2. Utilizar el criterio de acuerdo al uso que se dará a las competencias sea para desarrollo (capacitación) o para evaluación de competencias (selección, detección de potenciales, identificación de talentos).

1.6.4. Definición diccionario de competencias.

Conforme (Alles, 2016) es "*Documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de la estrategia*" (p.15); y se encuentra conformado por competencias cardinales, específicas y por área.

1.7. Selección.

(Chiavenato, 2007) define a la selección como el proceso por el que una organización escoge a la persona o personas que cumplen mejor con los criterios para ocupar un puesto vacante, considerando las condiciones ambientales de momento. Aunque esta definición destaca la eficiencia de la selección, las decisiones sobre a quién contratar, también deben ser eficientes y estar dentro de los límites establecidos por la legislación de igualdad de oportunidades.

Por otro lado, según (Alles, 2006) la selección de personal es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización. Los candidatos pueden ser considerados personas

desempleadas o, por el contrario, con empleo, estos últimos pueden estar empleados en la misma organización o en otras empresas.

1.8. Selección por competencias.

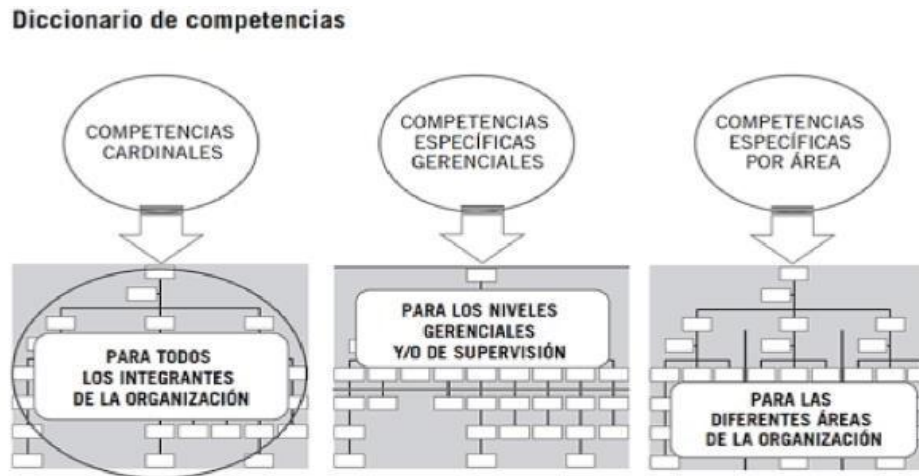
De acuerdo a (Alles, 2016) lo más importante al definir competencias, es involucrar a los directivos de la empresa, ya que por su experiencia y conocimiento en el Core del negocio son capaces de construir el modelo que permitirá alcanzar las estrategias empresariales. Para lo cual es importante definir:

Competencia cardinal: Representan la esencia de la empresa y permiten alcanzar la visión, por lo que es aplicable para todos los miembros de la empresa, son denominadas como competencias genéricas, transversales, generales, corporativas.

Competencia específica: aplicable a miembros específicos, por lo que son denominadas como competencias funcionales.

Este conjunto de competencias será indispensable para el diseño de un diccionario de competencias, tal como se detalla en el cuadro:

Gráfico 1 Diccionario de competencias



(Alles, Selección por competencias. Atracción y reclutamiento en las redes sociales.

Entrevista y medición de competencias, 2016) p. 27.

Conforme (Alles, 2016) la implantación de un modelo por competencias requiere los siguientes pasos:

- Definir competencias relacionadas a misión, visión y estrategia organizacional.
- Estructurar diccionario de competencias
- Asignar competencias a cada puesto
- Inventario. Determinar brechas

Según (Alles, 2016) la selección por competencias es *“conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos, conocimientos, experiencia y competencias, a fin de, luego, elegir, sobre la base de criterios preestablecidos”* (p.30); es decir al momento en que una empresa ha diseñado un programa de selección por competencias, la entrevista explorará dichos comportamientos y se comparará con el diccionario de competencias.

1.9. Fuentes de reclutamiento interno y externo.

Actualmente el mercado laboral se encuentra en constantes cambios y es influenciada por factores internos y externos, por lo que esto obliga a tener un proceso de reclutamiento permanente; es así que (Porret, 2010) indica que necesariamente elegir personal no debe ser atado a personal externo, incluso se puede realizar un reclutamiento que afectará a candidatos de la propia organización.

De acuerdo a (Porret, 2010) existen dos tipos de reclutamiento:

Reclutamiento externo: se inicia acudiendo a fuentes ajenas y se expone lo que se ofrece (posibilidades profesionales, económicas, beneficios, etc.) y lo que se requiere (formación académica, experiencia laboral, edad aproximada, disponibilidad de tiempo, etc.).

Entre sus ventajas es incorporar miembros nuevos con pensamientos de cambio e ideas innovadoras que no estén relacionadas con la cultura, siendo en ocasiones este personal flexible o moldeable, lo que permitirá que se podrán adaptar a las exigencias empresariales. Sin embargo, como desventaja, es que existe un riesgo de fracaso y desequilibrio salarial por la demanda del mercado y la oferta interna

Reclutamiento interno: se lo realiza mediante la promoción o ascenso de empleados (fijos o temporales). Una de las ventajas es acudir a los empleados internos quienes conocen la cultura organizacional y normas internas, en lugar de acudir al mercado externo. Dicha ventaja acortará tiempos y optimización de recursos en el proceso de selección, así como disminuirá el número de fracasos o rechazos e inadaptación e impulsará un buen ambiente laboral ya que se tomará en cuenta potencial interno. Sin embargo existen desventajas, ya que a la par se creará un ambiente

de favoritismo, ya que generará un clima de colocar “amigos o parientes”, por lo que la empresa tiende a dejar de ser dinámica.

Es decir, una vez determinado la fuente conveniente, conforme a (Porret, 2010) “*deberá decidirse por la fuente de suministro de candidatos más adecuada, atendiendo a razones económicas, de tiempo, discreción, calidad, etc.*” (p.154)

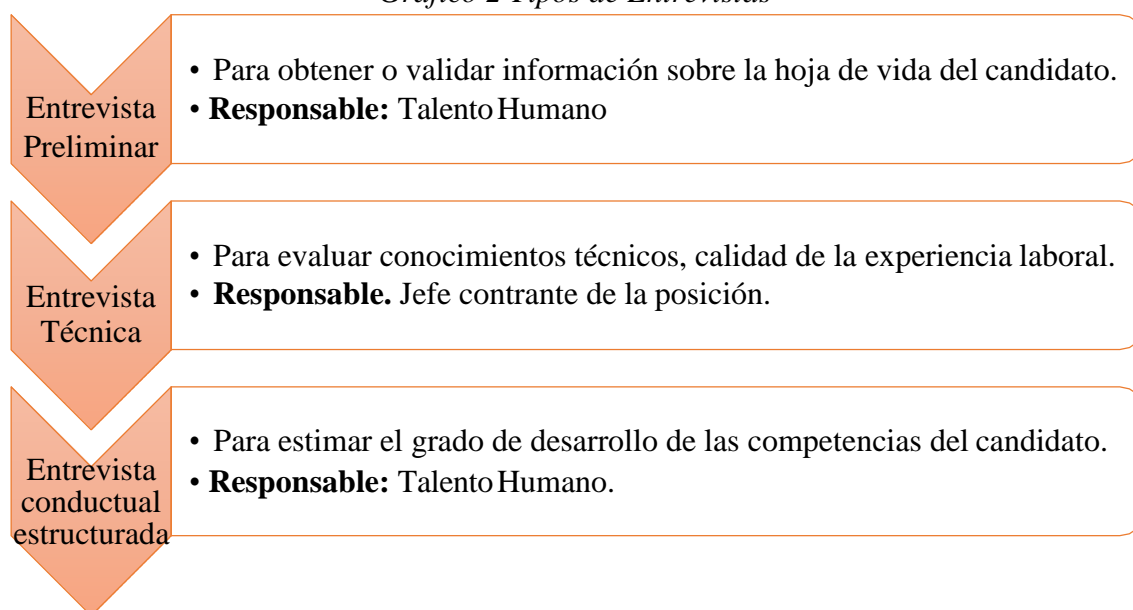
1.10. Entrevistas dentro del proceso de selección.

1.10.1. Concepto de entrevista.

La entrevista de acuerdo a (Alles, 2005) es un diálogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar, durante la misma, cada participante tiene su papel y debe actuar dentro de él, estableciendo una norma de comunicación en un marco acotado por el tiempo y el tema a tratar.

1.10.1.1. Tipos de Entrevistas.

Gráfico 2 Tipos de Entrevistas



(Alles, Elija al mejor, como entrevista por competencias, 2005)

1.10.12. Entrevista Preliminar.

De acuerdo a (Mondy & Noe, 2005) el proceso de selección inicia con una entrevista preliminar, que se basa en efectuar un primer filtro inicial de los solicitantes y determinar los postulantes que cumplen y no cumplen el perfil. Por lo que, en esta etapa es importante efectuar preguntas directas para determinar si existe el conocimiento requerido o su vez proceder a la descalificación inmediata.

Conforme a (Mondy & Noe, 2005) la entrevista preliminar genera beneficios positivos, ya que en caso de que el postulante no cumpla con los requisitos o conocimientos necesarios, el entrevistador puede direccionar a este ocupante a un puesto en el cual sea apto, por lo que es importante que el entrevistador conozca todas las vacantes existentes en la empresa a fin de que pueda dirigir al empleado potencial a otro puesto, por lo que esto aumentará la eficacia y eficiencia en el reclutamiento y selección.

Dentro de las entrevistas preliminares existen otras alternativas que son:

1.10.1.2.1. Entrevista Telefónica.

Conforme a (Mondy & Noe, 2005) dicha herramienta es una forma de disminuir el costo de selección, sin embargo tiene como desventaja que carece del contacto personal ya que no se observa las conductas no verbales del candidato lo que impide determinar habilidades interpersonales. Sin embargo, este medio se considera económicamente viable a fin de intercambiar información.

1.10.1.2.2. Entrevista videograbada.

El entrevistador puede videograbada las respuestas del candidato usando un formato de entrevista estructurada, diseñado por la empresa, en este estilo el entrevistador puede preguntar o

repetir la pregunta más de una vez sin embargo no interactúa con el candidato por lo que resulta económicamente eficiente sin embargo no reemplaza a la entrevista personal.

1.10.1.2.3. Entrevista de empleo virtual.

En este tipo de entrevista el candidato se encuentra frente a una cámara, dicho instrumento graba las respuestas del entrevistador y el candidato las responde directamente a este instrumento, es una nueva forma de utilizar la tecnología en los procesos de reclutamiento y selección

1.11. Aplicación de pruebas de selección.

De acuerdo a (Mondy & Noe, 2005) las empresas en su proceso de selección agregan pruebas a fin de que éstas califiquen personalidad, capacidades y motivación de los empleados, permitiendo a los líderes escoger la persona que más se adoptará a la cultura empresarial. Sin embargo, es importante recalcar que la utilización únicamente de las pruebas no se considera como herramienta fiable para seleccionar el candidato idóneo, es importante que existan entrevistas de comportamiento.

Las pruebas de selección diseñadas deben ser estandarizadas, válidas, objetivas y confiables.

De acuerdo a (Mondy & Noe, 2005) la mayoría de organizaciones utilizan programas de internet para aplicar algunos tipos de pruebas de empleo, a continuación se detallan las siguientes:

- **Pruebas de aptitud cognitiva:** determinan la capacidad de razonamiento general, memoria, fluidez verbal y capacidad numérica.
- **Pruebas de habilidades psicomotoras:** evalúan la fuerza, coordinación y destreza para determinar habilidad psicomotoras
- **Pruebas de conocimiento del puesto:** miden el nivel de conocimiento que tiene el postulante por el cargo; basadas en datos que proceden análisis de puestos.

- **Pruebas de muestra de trabajo (simulaciones):** son pruebas en las que se requiere que el solicitante realice la tarea o series de tareas representativas para el puesto.
- **Pruebas de personalidad:** evalúan rasgos de personalidad, temperamentos. Dichas pruebas no tienen límite de tiempo.

CAPÍTULO 2

2.1.Marco Legal

Para la siguiente investigación, se tomará en cuenta algunos artículos de código de trabajo ecuatoriano actualizado.

- Capítulo II

De la capacidad para contratar (Art. 35 y Art. 36)

- Capítulo VI

De los salarios, de los sueldos, de las utilidades y de las bonificaciones y remuneraciones adicionales (Art. 79, Art. 80, Art. 81, Art. 82, Art. 83)

OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DEL TRABAJADOR.-

Art. 45.- Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador:

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;
- c) Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley;
- d) Observar buena conducta durante el trabajo;
- e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
- f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;
- g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;
- h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;

- i) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades; y,
- j) Las demás establecidas en este Código.

Art. 46.- Prohibiciones al trabajador.- Es prohibido al trabajador:

- a) Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas, así como de la de los establecimientos, talleres y lugares de trabajo;
- b) Tomar de la fábrica, taller, empresa o establecimiento, sin permiso del empleador, útiles de trabajo, materia prima o artículos elaborados;
- c) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes;
- d) Portar armas durante las horas de trabajo, a no ser con permiso de la autoridad respectiva; e) Hacer colectas en el lugar de trabajo durante las horas de labor, salvo permiso del empleador; f) Usar los útiles y herramientas suministrados por el empleador en objetos distintos del trabajo a que están destinados;
- g) Hacer competencia al empleador en la elaboración o fabricación de los artículos de la empresa;
- h) Suspender el trabajo, salvo el caso de huelga; e,
- i) Abandonar el trabajo sin causa legal.
- j) El cometimiento de actos de acoso laboral hacia un compañero o compañera, hacia el empleador, hacia un superior jerárquico o hacia una persona subordinada en la empresa.

OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR EN ECUADOR.

- Celebrar un contrato de trabajo.

- Inscribir el contrato de trabajo en el Ministerio de Relaciones Laborales y afiliar al trabajador a la Seguridad Social (IESS), a partir del primer día de trabajo, inclusive si es a prueba.
- Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.
- Sueldo básico que se debe pagar es de 394.00 usd (SBU 2019).
- Pagar horas extras y suplementarias.
- Pagar los décimos tercero y cuarto.
- A partir del segundo año de trabajo pagar los Fondos de Reserva.
- A pagar una compensación por el salario digno.
- A pagar utilidades si la empresa tiene beneficios

CAPÍTULO 3

3.1. Marco Metodológico

Actualmente las empresas buscan posicionarse en el mercado como “la mejor compañía para trabajar”, por lo que para conseguirlo es importante crear formalidad en la empresa, mediante un diseño de una planificación estratégica y el desarrollo de una herramienta que pueda seleccionar los mejores perfiles acoplados a la realidad de la compañía, conjuntamente con un inicio de dichas herramientas se podrá realizar análisis de clima, desarrollo de planes de carreras, capacitación y evaluación.

Al ser una empresa de seguros, se determinó la necesidad de efectuar el levantamiento de los procesos que se llevan a cabo por cada cargo, así como definir la planificación estratégica ya que es importante evidenciar la importancia de identificar la misión, visión, valores, factores externos

e internos que permiten el crecimiento o impiden el mismo, lo cual será el insumo para realizar el levantamiento de perfiles de cargo con su respectivo diccionario de competencias.

Mediante reuniones de trabajo y focus group con el Gerente General y Presidente de la empresa Fusion Group, tomando como base el marco teórico mencionado, se determinó la misión y visión de la empresa y valores corporativos, posterior a dicho levantamiento se realizó el análisis de identificación de cargos con una relación jerárquica para así definir el organigrama empresarial.

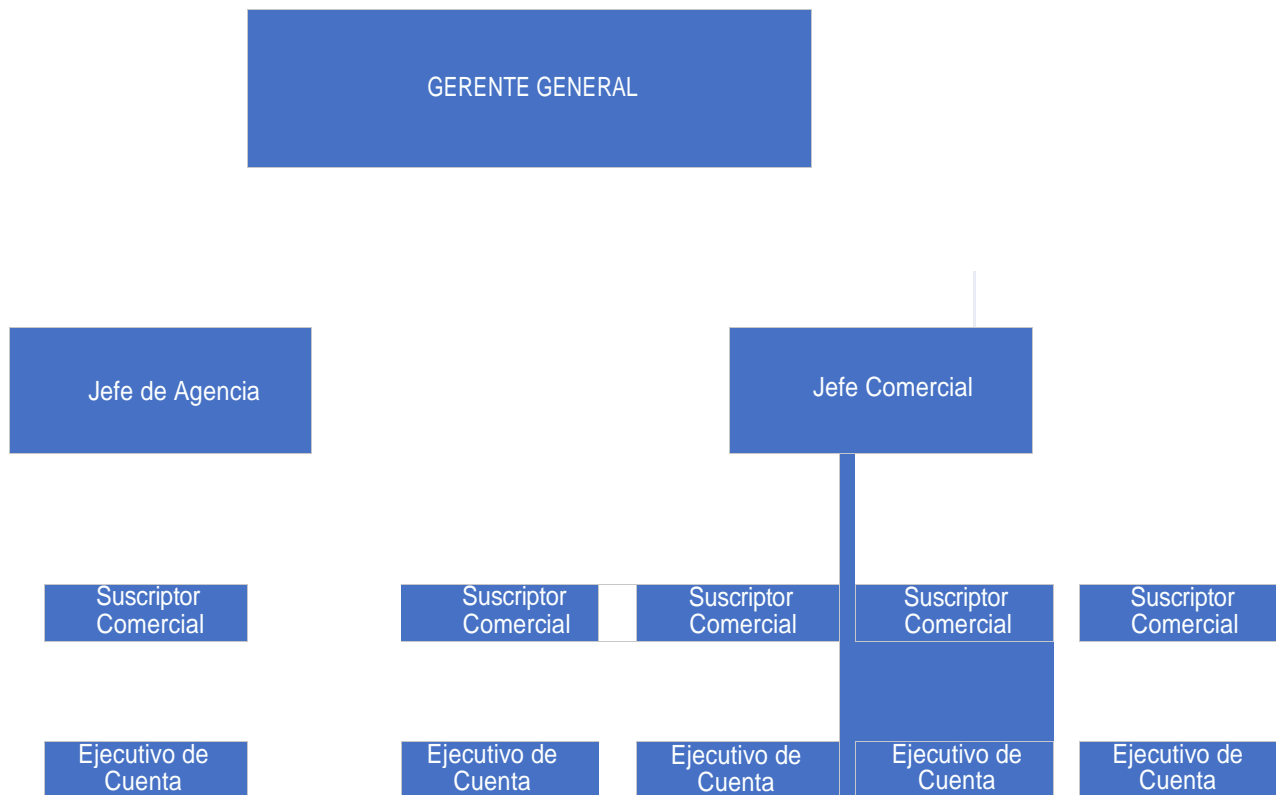
Posterior se definirá las funciones de cada cargo asignando un puntaje a cada uno de ellos, a fin de establecer las funciones esenciales para cada cargo. Conjuntamente en este proceso se determinó barreras de desempeño, que son circunstancias que se presentan en la ejecución del trabajo, e impiden o complican que el trabajo sea efectivo y eficaz.

Conforme (Alles, Desempeño por competencias. Evaluación 360, 2006) para desarrollar un perfil por competencias la empresa debe implementar un modelo integral por competencias a fin de que este modelo sea efectivo para predecir el desempeño del ocupante en cada cargo. En el momento de realizar el levantamiento del perfil, es importante partir del descriptivo de cargos

A continuación, se detalla la Planificación estratégica, conformada por Organigrama, misión, visión y valores empresariales de la empresa Fusion Group:

3.2. Organigrama

Tabla 2 Organigrama Empresarial



Fuente: FusionGroup

Elaborado por: Verónica Zapata

3.3.FODA

Tabla 3 FODA

ALIADOS:	OPONENTES:
<ul style="list-style-type: none"> • Accionistas. • Asesores con contrato. Asesores sin contrato. • Instituciones financieras pequeñas y medianas. • Proveedores de servicios. • Empleados • Seguros Equinoccial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia directa. • Competencia indirecta. • Competencia desleal. • Clientes insatisfechos. • Comisionistas.

<ul style="list-style-type: none"> • Patios de compraventa de vehículos semi nuevos • Clientes. 	
OPORTUNIDADES:	RIESGOS:
<ul style="list-style-type: none"> • Demanda insatisfecha • Innovación tecnológica • Alta accidentabilidad • Crecimiento parque automotor semi nuevo • Crecimiento demográfico • Crecimiento del mercado de seguros • Concentración de competidores en las grandes ciudades • Poca presencia de la competencia en ciudades medianas y pequeñas • Desprestigio de otros sectores en la comercialización de seguros 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad socioeconómica y política • Problemas sociales • Inseguridad y delincuencia • Alto índice de accidentes • Estado de las vías • Corrupción • Capacidad adquisitiva • Aspectos culturales • Altos índices de rotación del personal • Proliferación de comisionistas • Nuevos competidores • Incursión de otros sectores en el mercado de seguros (bancos, telefónicas, etc.) • Paradigma de considerar al seguro como un gasto y no como una inversión

Fuente: FusionGroup

Elaborado por: Verónica Zapata

3.4. Mapa Estratégico

Misión

FUSIONGROUP BROKER S.A., es una empresa de asesoría e intermediación en la negociación, comercialización, promoción y oferta de pólizas de seguros y reaseguros, por medio del Centro de Atención a brókeres “CAB”, como un brazo comercial de **SEGUROS EQUINOCCIAL** para el resguardo del patrimonio tangible e intangible de nuestros Asegurados.

Brindando un servicio ágil, personalizado con la activa participación de accionistas y colaboradores competentes comprometidos con principios, valores éticos y responsabilidad social.

Visión

Al año 2024, nos convertiremos en el referente comercial a través del Centro de Atención a Brókeres, mediante la apertura de Agencias a nivel nacional, regional y provincial para la negociación, comercialización, promoción y oferta de pólizas de seguros, para asesores productores de seguros y clientes, con altos estándares de calidad en el servicio.

Valores

- **Respeto**
 - Tratar a nuestros socios, clientes competidores, colaboradores y en general todas las partes interesadas con cordialidad y calidez, aceptando sus particularidades e intereses.
- **Honestidad y transparencia**
 - Cumplir con las disposiciones legales obligaciones y compromisos adquiridos sin importar el costo que esto implique.
- **Confianza**

- Garantizar el derecho que tienen las personas o grupos de actuar de manera adecuada en una determinada situación y pensamientos.
- **Solidaridad**
 - Apoyar en la preservación del medio ambiente así como apoyar en campañas de protección de la naturaleza y ayuda a sectores vulnerables de la sociedad.
- **Innovar no imitar**
 - Ser protagonistas en el uso de las tecnologías de la información y comunicación con ética y transparencia.

3.5. Mapeo de Procesos

Gráfico 3 Mapeo de Procesos

Cargo	Actividades Generales	Procesos
Suscriptor Comercial	Emisión de pólizas de vehículos	Básico
	Emisión de pólizas de ramos generales	Estratégico
	Gestión comercial de seguros (ventas nuevas)	Estratégico
	Gestión comercial de seguro de ramos generales	Estratégico
	Coordinación y seguimiento de actividades generales (Inducción)	Habilitante
	Coordinar visitas con brokers, freelance y clientes externos	Estratégico
	Gestión comercial de seguro de vehículos	Estratégico
	Coordinar visitas con brokers, freelance y clientes externos	Estratégico
	Revisión y gestión de siniestros vehículos	Básico
Gestión de renovación de pólizas de vehículos	Estratégico	
Ejecutivo de cuenta	Emisión de pólizas de vehículos	Básico
	Gestión de renovación de pólizas de ramos generales	Estratégico
	Aplicación de pagos	Habilitante
	Cancelación y anulación de pólizas	Habilitante
	Devolución de pólizas	Habilitante
	Gestión de cartera de vehículos	Habilitante
	Gestión comercial de seguro de vehículos	Estratégico
Jefe de Agencia	Coordinar visitas con brokers, freelance y clientes externos	Estratégico
	Coordinación y seguimiento de actividades generales	Habilitante
	Gestión de cartera de vehículos y ramos generales	Habilitante
	Procesos administrativos	Habilitante
	Aplicación de pagos	Habilitante

Fuente: FusionGroup

Elaborado por: Verónica Zapata

3.6. Diccionario de Competencias

3.6.1. Competencias cardinales.

Tabla 4 Competencias Cardinales- Compromiso

1.- Compromiso
DEFINICIÓN: Sentir como propio los objetivos de la empresa, apoyar en instrumentar las decisiones comprometido por completo por el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar los obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la empresa, controlar la puesta en marcha de acciones acordadas.

Comportamientos

Nro.	Nivel A	Nivel B	Nivel C
1	<ul style="list-style-type: none"> Define en objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios. 	<ul style="list-style-type: none"> Se siente orgulloso de ser parte de la organización, y actúa consecuentemente. 	<ul style="list-style-type: none"> Comprende y asume como propios los objetivos de la organización.
2	<ul style="list-style-type: none"> Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales comprometidas con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y eficiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Cumple con sus compromisos profesionales y personales 	<ul style="list-style-type: none"> Cumple con sus responsabilidades de acuerdo a los objetivos que establece la Institución.

Fuente: Alles, Martha Alicia (2005). "Diccionario de comportamientos Gestión por competencias"

Elaborado por: Verónica Zapata

Tabla 5 Competencias Cardinales- Orientación al Cliente

2.- Orientación al Cliente
DEFINICIÓN: Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como personal ajeno a la organización. Encaminar los actos hacia el cliente.

Comportamientos

Nro.	Nivel A	Nivel B	Nivel C
1	<ul style="list-style-type: none"> Indaga, se informa y promueve soluciones sobre necesidades actuales y futuras de los brokers, clientes internos y externos, así como proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> Es innovador en el servicio promueve nuevas alternativas para atender al cliente desde su área a fin de satisfacer al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Atiende al cliente mostrando interés y empatía por sus necesidades.

2	<ul style="list-style-type: none"> • Prioriza la relación de largo plazo con el cliente por sobre beneficios inmediatos ocasionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce las necesidades del cliente final y enfoca a su equipo en satisfacerlas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dedicar tiempo a estar y conocer a los clientes.

Fuente: Alles, Martha Alicia (2005). “Diccionario de comportamientos Gestión por competencias”

Elaborado por: Verónica Zapata

Tabla 6 Competencias Cardinales- Recursividad/Iniciativa

3.- Recursividad/Iniciativa
DEFINICIÓN: Es la predisposición para actuar proactivamente y a pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.

Comportamientos

Nro.	Nivel A	Nivel B	Nivel C
1	<ul style="list-style-type: none"> • Actúa preventivamente para crear oportunidades o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> • Busca solución a los problemas que se le presenten, con rapidez e independencia de criterio. 	<ul style="list-style-type: none"> • En su desempeño diario, evita demora o agravamientos de los problemas.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Con una visión a largo plazo, se anticipa a los cambios externos e internos, anticipando alternativas de acción 	<ul style="list-style-type: none"> • Se involucra en tareas o proyectos, que facilitan el logro de los objetivos de su área o de toda la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Con frecuencia brinda soluciones inmediatas a situaciones problemáticas rutinarias.

Fuente: Alles, Martha Alicia (2005). “Diccionario de comportamientos Gestión por competencias”

Elaborado por: Verónica Zapata

3.6.2. Competencias Específicas.

Tabla 7 Competencias Específicas- Construcción de Relaciones

1.- Construcción de Relaciones
DEFINICIÓN: Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas, o redes de contacto con distintas personas en diferente posición jerárquica.

Comportamientos

Nro.	Nivel A	Nivel B	Nivel C
1	<ul style="list-style-type: none"> Establece canales formales de contacto con personas influyentes y conectadas con el negocio, fuera y dentro de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Utiliza e impulsa los canales de contacto para mantener comunicación con personas fuera de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Mantiene vínculos cordiales con compañeros del sector.
2	<ul style="list-style-type: none"> Asiste a eventos relevantes para la empresa y se interesa por que sus colaboradores acudan a reuniones para provocar intercambios con otras personas. 	<ul style="list-style-type: none"> Logra la cooperación de las personas involucradas directa o indirectamente con su área, ya que mantiene relaciones cordiales y fluidas. 	<ul style="list-style-type: none"> Ofrece a sus compañeros tiempo dentro y fuera de la empresa, siempre dispuesto a colaborar con ellos.

Fuente: Alles, Martha Alicia (2005). “Diccionario de comportamientos Gestión por competencias”

Elaborado por: Verónica Zapata

Tabla 8 Competencias Específicas- Orientación a los resultados

2.- Orientación a los resultados
DEFINICIÓN: Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes, necesarias para responder a las necesidades del cliente externo e interno, para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

Comportamientos

Nro.	Nivel A	Nivel B	Nivel C
1	<ul style="list-style-type: none"> Se anticipa a situaciones complejas en contextos cambiantes, aplicando soluciones de alto impacto para la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Sus resultados superan los niveles esperados y motiva a su gente para que trabaje en el mismo sentido. 	<ul style="list-style-type: none"> Cumple con los plazos y con parámetros de calidad establecidos.
2	<ul style="list-style-type: none"> Estimula y premia las actitudes y acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Explica claramente a sus colaboradores los objetivos planteados.

Fuente: Alles, Martha Alicia (2005). “Diccionario de comportamientos Gestión por competencias”

Elaborado por: Verónica Zapata

Tabla 9 Competencias Específicas- Calidad del trabajo

3.- Calidad del trabajo
DEFINICIÓN: Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que este bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos, y demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento. Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertíz.

Comportamientos

Nro.	Nivel A	Nivel B	Nivel C
1	<ul style="list-style-type: none"> • Su capacidad de análisis le permite basarse en hechos y datos concretos para la solución de problemas, y la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene los conocimientos necesarios para resolver problemas dentro de su área. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce lo necesario para cumplir eficientemente con sus responsabilidades.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Es proactivo en la cooperación con otras áreas de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce ampliamente los temas relacionados con su especialidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperar con otras áreas cuando se lo solicitan.

Fuente: Alles, Martha Alicia (2005). “Diccionario de comportamientos Gestión por competencias”

Elaborado por: Verónica Zapata

Tabla 10 Competencias Específicas- Iniciativa

4.- Iniciativa
DEFINICIÓN: Predisposición para dar más de lo esperado con acciones concretas dinámicas y adaptables, con el fin de anticiparse a las necesidades de todas las partes involucradas.

Comportamientos

Nro.	Nivel A	Nivel B	Nivel C
1	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve la participación y generación de ideas innovadoras y creativas, provee acompañamiento a los líderes de sus equipos para que actúen de igual manera con su gente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resuelve con autonomía los problemas que se le presentan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja sin la necesidad de supervisión constante, aprovecha cada ocasión para implantar mejoras.

2	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para presentar una clara visión del mercado nacional e internacional, a largo plazo. Identificar negocios innovadores y nuevas oportunidades de desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> • Toma las decisiones necesarias para lograr los resultados buscados, asumiendo riesgos personales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja tiempo extra cuando las circunstancias lo exigen.
---	--	---	---

Fuente: Alles, Martha Alicia (2005). “Diccionario de comportamientos Gestión por competencias”

Elaborado por: Verónica Zapata

Tabla 11 Competencias Específicas- Tolerancia a la presión

5.- Tolerancia a la presión
DEFINICIÓN: Es la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

Comportamientos

Nro.	Nivel A	Nivel B	Nivel C
1	<ul style="list-style-type: none"> • Sus decisiones son acertadas aun cuando convergen problemas al mismo tiempo o ante obstáculos que le exigen mayores esfuerzos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Propone diversas estrategias de trabajo en situaciones de gran estrés. 	<ul style="list-style-type: none"> • En situaciones prolongadas de estrés, sus trabajos suelen ser de baja calidad.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Se conduce con alto profesionalismo, sin exteriorizar desbordes emocionales, en épocas de trabajo que requieren de mayor esfuerzo y dedicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Orienta y transmite energía positiva y dinamismo, aligerando el ambiente de su área en situaciones de alta presión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sugiere alternativas de solución prácticas y de fácil implementación en situaciones de presión de tiempo

Fuente: Alles, Martha Alicia (2005). “Diccionario de comportamientos Gestión por competencias”

Elaborado por: Verónica Zapata

Tabla 12 Competencias Específicas- Solución de problemas

6.- Solución de problemas
DEFINICIÓN: Capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema en un proceso o con un cliente interno o externo, comprendiendo los recursos con los que cuenta para la resolución. Incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras.

Comportamientos

Nro.	Nivel A	Nivel B	Nivel C
1	<ul style="list-style-type: none"> • Diseña estrategias de resolución de problemas a nivel organizacional con base en los orígenes o las causas de estos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoya a su equipo de trabajo para que propongan alternativas de solución 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla soluciones, basándose en situaciones similares ya conocidas.

2	<ul style="list-style-type: none"> • Se anticipa a posibles problemas aún no presentes, que requerirán alto grado de creatividad y visión a futuro, desarrollando propuestas innovadoras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza el seguimiento y confirmación de la solución provista al cliente interno y externo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza propuestas que contribuyen a la satisfacción del cliente interno o externo
---	--	---	--

Fuente: Alles, Martha Alicia (2005). “Diccionario de comportamientos Gestión por competencias”

Elaborado por: Verónica Zapata

Tabla 13 Competencias Específicas- Dinamismo/ Energía

7.- Dinamismo-Energía
DEFINICIÓN: Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, y en jornadas de trabajo prolongadas, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

Comportamientos

Nro.	Nivel A	Nivel B	Nivel C
1	<ul style="list-style-type: none"> • Concluye la totalidad de los proyectos que inicia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene un nivel de desempeño óptimo, aun en largas jornadas de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Culmina con éxito actividades exigentes y demuestra que maneja la presión en jornadas extendidas
2	<ul style="list-style-type: none"> • Maneja el tiempo productivamente y se adapta a situaciones cambiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maneja el tiempo adecuadamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Busca la manera de optimizar su desempeño.

Fuente: Alles, Martha Alicia (2005). “Diccionario de comportamientos Gestión por competencias”

Elaborado por: Verónica Zapata

Tabla 14 Competencias Específicas- Búsqueda de información

8.- Búsqueda de información
DEFINICIÓN: Corresponde a la preocupación y curiosidad constante por ampliar el criterio y adquirir más conocimiento sobre las cosas, hechos o personas. Implica hacer un esfuerzo adicional, para obtener información más amplia, analizando y solicitando profundizar en una información concreta.

Comportamientos

Nro.	Nivel A	Nivel B	Nivel C
1	<ul style="list-style-type: none"> • Establece procedimientos permanentes de recopilación y revisión de datos necesarios para situaciones a futuro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es recursivo al buscar datos e información tanto para su trabajo diario como para su área y equipo de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Toma en cuenta fuentes disponibles de datos evaluando con criterio su aporte a la actividad en curso.

2	<ul style="list-style-type: none"> Investiga las fuentes de información disponibles, consulta a las personas implicadas en determinada situación o se desplaza al lugar de los acontecimientos para conocer detalles que no se los identifica de inicio 		
---	--	--	--

Fuente: Alles, Martha Alicia (2005). "Diccionario de comportamientos Gestión por competencias"

Elaborado por: Verónica Zapata

Tabla 15 Competencias Específicas- Planificación y Organización

<p>9.- Planificación y Organización</p> <p>DEFINICIÓN: Capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea, desarrollar un área o un proyecto estableciendo la acción, los plazos y los recursos que se deben utilizar. Coordinación de personas y acciones en tiempo y costes efectivos de modo que se aprovechen del modo más eficiente posible los esfuerzos y se alcancen los objetivos.</p>

Comportamientos

Nro.	Nivel A	Nivel B	Nivel C
1	<ul style="list-style-type: none"> Diseña y establece herramientas e instrumentos de planificación, como cronogramas, archivos, gráficas, para organizar el trabajo y hacer su seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Es capaz de participar paralelamente en varios proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> Es metódico, sistemático y organizado para realizar sus tareas.
2	<ul style="list-style-type: none"> Establece mecanismos de control para vigilar los avances y define medidas correctivas o preventivas. 	<ul style="list-style-type: none"> Distribuye adecuadamente las tareas y los recursos entre los miembros de su equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> Verifica el progreso de sus tareas o asignaciones, a medida que se producen los avances.

Fuente: Alles, Martha Alicia (2005). "Diccionario de comportamientos Gestión por competencias"

Elaborado por: Verónica Zapata

3.7. Proceso General de Selección de Personal de la empresa FusionGroup

Para definir el proceso de selección de procedió a elaborar el manual de perfiles por competencias de los cargos, identificando en una primera instancia las funciones esenciales, barreras de desempeño y competencias.

3.7.1. Identificación de Funciones Esenciales de la Empresa Fusion Group.

Tabla 16 Identificación de funciones esenciales: Ejecutivo de Cuentas

Identificación de funciones esenciales				
1. Ejecutivo de Cuentas:				
<u>Funciones</u>	¿Qué tanta experiencia requiere? (nivel de dominio)	Nivel de impacto en la misión del cargo.	Total	
1	Efectuar el proceso de emisión de pólizas de vehículos a fin de cumplir con el proceso de aseguramiento del auto.	4	3	7
2	Realizar la gestión de renovación de pólizas de vehículos	4	3	7
3	Efectuar el proceso de cancelación y anulación de pólizas, en base a los clientes que cancelaron el valor de la póliza	3	2	5
4	Brindar soporte a los diferentes brokers mediante llamadas telefónicas en temas de: daño de portales, problemas de clientes y asesoramiento del proceso comercial	5	3	8
5	Calcular las primas y demás pagos a fin de determinar el costo del aseguramiento del automóvil.	4	2	6
6	Realizar la aplicación de pagos a fin de socializar las diferentes formas de pago (cheque o transferencia)	3	2	5
		GRADO DE EXPERIENCIA	GRADO DE IMPACTO	

Fuente: FusionGroup

GRADO DE EXPERIENCIA	GRADO DE IMPACTO
5= Amplia experiencia	3= Si
4= Bastante experiencia	2= Medianamente
3= Cierta experiencia	3= No
2= Poca experiencia	
1= No requiere experiencia	

Tabla 17 Barreras de Desempeño: Ejecutivo de Cuentas

BARRERAS DE DESEMPEÑO.	
<u>Ejecutivo de Cuentas</u> : Funciones esenciales.	Barreras
<p>1.- Efectuar el proceso de emisión de pólizas de vehículos a fin de cumplir con el proceso de aseguramiento del auto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Posterior al proceso comercial mediante el cual el ejecutivo realiza el informe de inspección y aceptación de la cotización, en ocasiones el bróker no envía la documentación completa; es decir (formulario y orden de emisión) por lo que dificulta la emisión de la póliza. • Frecuentemente existen daños en el sistema informático por lo que al ingresar la póliza no se adjunta el informe de emisión y datos del auto.
<p>2.- Realizar la gestión de renovación de pólizas de vehículos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No existe un sistema que pueda sistematizar dicho proceso, ya que es un trabajo manual mediante el cual se realiza una verificación individual por lo que existe mayor probabilidad de error al momento de determinar la tasa de siniestralidad para asegurar el auto. • Las renovaciones dependen directamente de los brokers intermediarios o los clientes por lo que el proceso de renovación

	conlleva más tiempo que el planificado.
3.- Brindar soporte a los diferentes brokers mediante llamadas telefónicas en temas de: daño de portales, problemas de clientes y asesoramiento del proceso comercial.	<ul style="list-style-type: none"> • En varias ocasiones las quejas son basadas en el manejo del portal, y ésta explicación puede llevar más tiempo del planificado por llamada telefónica. • En la mayoría de los casos las quejas de los clientes se los maneja sin protocolo, por lo que existen varios re procesos.

Fuente: FusionGroup

Elaborado por: Verónica Zapata

Tabla 18 Identificación de funciones esenciales: Suscriptor Comercial

Identificación de funciones esenciales				
2. <u>Suscriptor Comercial:</u>		¿Qué tanta experiencia requiere? (nivel de dominio)	Nivel de impacto en la misión del cargo.	Total
<u>Funciones</u>				
1	Realizar y emitir las cotizaciones de vehículos y ramos generales de seguros (vehículos, incendios, robo, equipos electrónicos, equipo y maquinaria, ruptura y maquinaria, fidelidad, accidentes personales, responsabilidad civil, transporte)	4	3	7
2	Capacitar a brokers en el área comercial, es decir, en tema de cobranzas, portales, páginas web, tasas, productos, autoconectado y mejora de tasas	5	3	8
3	Gestionar el proceso comercial de seguros de vehículo y ramos generales	5	3	8
4	Coordinar visitas con brokers, freelance y clientes externos	4	2	6

5	Efectuar la revisión y gestión de siniestros de vehículos a fin de realizar el seguimiento al siniestro.	5	3	8
6	Efectuar el proceso de cotización de ramos generales	4	3	6
7	Realizar la gestión de renovación de pólizas de ramos generales en base a los reportes de siniestralidad	4	2	5
		GRADO DE EXPERIENCIA	GRADO DE IMPACTO	

Fuente: FusionGroup

Elaborado por: Verónica Zapata

GRADO DE EXPERIENCIA
5= Amplia experiencia
4= Bastante experiencia
3= Cierta experiencia
2= Poca experiencia
1= No requiere experiencia

GRADO DE IMPACTO
3= Si
2= Medianamente
3= No

Tabla 19 Barreras de Desempeño: Suscriptor Comercial

BARRERAS DE DESEMPEÑO	
Suscriptor Comercial: Funciones esenciales.	Barreras
1.- Realizar y emitir las cotizaciones de vehículos y ramos generales de seguros (vehículos, incendios, robo, equipos electrónicos, equipo y maquinaria, ruptura y maquinaria, fidelidad, accidentes personales, responsabilidad civil, transporte)	<ul style="list-style-type: none"> En algunas ocasiones los ejecutivos de cuentas no remiten la información correcta; es decir no crean el compromiso e información preliminar, necesaria para efectuar la cotización y enviarla al suscriptor, por lo que impide efectuar la cotización de manera inmediata. Posterior al envío de la cotización, el suscriptor debe realizar un seguimiento permanente y en ocasiones interviene el Gerente General a fin de negociar la tasa de cotización, impidiendo efectuar este trabajo de manera más rápida.

<p>2.- Capacitar a brokers en el área comercial, es decir, en tema de cobranzas, portales, páginas web, tasas, productos, autoconectado y mejora de tasas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El suscriptor en ocasiones no realiza las capacitaciones periódicamente ya que el trabajo operativo le impide efectuar esta actividad con mayor periodicidad.
<p>3.- Gestionar el proceso comercial de seguros de vehículo y ramos generales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los suscriptores no han recibido una capacitación específica de venta de seguros, por lo que se ve afectado en el objetivo de la empresa, tal como maximizar la producción, resolver pendientes y realizar el seguimiento correspondiente. • El tiempo asignado a realizar la gestión comercial se considera que no es el idóneo, ya que entregan la mayor importancia a temas operativos.
<p>4.- Efectuar la revisión y gestión de siniestros de vehículos a fin de realizar el seguimiento al siniestro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los brokers en calidad de intermediarios entre la empresa Fusion y el cliente, al momento de que el cliente reporta el siniestro, inmediatamente el bróker debe solicitar las proformas; sin embargo frecuentemente, el tiempo que tardan en realizar ésta tarea compromete a la solución del siniestro.

Fuente: FusionGroup

Elaborado por: Verónica Zapata

Tabla 20 Identificación de funciones esenciales: Jefe de Agencia

Identificación de funciones esenciales			
3. <u>Jefe de Agencia:</u> <u>Funciones</u>	¿Qué tanta experiencia requiere? (nivel de dominio)	Nivel de impacto en la misión del cargo.	Total
<p>1 Coordinar visitas con brokers, freelance y clientes externos</p>	<p>5</p>	<p>3</p>	<p>8</p>

2	Evaluar el monto de las primas para garantizar la rentabilidad de las distintas cuentas sostenidas a fin de evaluar si el nivel de riesgo ha aumentado o disminuido.	5	3	8
3	Evaluar los riesgos de un contrato de seguros a fin de calcular los riesgos de una póliza de seguros	4	3	7
4	Entrevistar a los clientes nuevos para evaluar su nivel de riesgo al momento de vender la póliza de seguros	4	2	6
5	Verificar las matrices de renovación de pólizas de ramos generales en base a los reportes de siniestralidad.	3	3	6
		GRADO DE EXPERIENCIA	GRADO DE IMPACTO	

Fuente: FusionGroup

Elaborado por: Verónica Zapata

GRADO DE EXPERIENCIA
5= Amplia experiencia
4= Bastante experiencia
3= Cierta experiencia
2= Poca experiencia
1= No requiere experiencia

GRADO DE IMPACTO
3= Si
2= Medianamente
3= No

Tabla 21 Barreras de Desempeño: Jefe de Agencia

BARRERAS DE DESEMPEÑO	
Jefe de Agencia: Funciones esenciales.	Barreras
1.- Coordinar visitas con brokers, freelance y clientes externos	<ul style="list-style-type: none"> En ocasiones no existe una planificación adecuada para coordinar visitas con los clientes. Frecuentemente existe mayor prioridad al trabajo operativo, en

	lugar de realizar las visitas comerciales.
2.- Evaluar el monto de las primas para garantizar la rentabilidad de las distintas cuentas sostenidas a fin de evaluar si el nivel de riesgo ha aumentado o disminuido.	<ul style="list-style-type: none"> • En ocasiones este ajuste resulta subjetivo, ya que no existe un manual o protocolo que determine si el nivel de riesgo es el mismo o ha cambiado. • Dicha evaluación es revisada y aprobada por el Gerente General por lo que en ocasiones existen cambios en este reajuste y en ocasiones conflictos internos.
3.- Evaluar los riesgos de un contrato de seguros a fin de calcular los riesgos de una póliza de seguros	<ul style="list-style-type: none"> • En algunas situaciones no hay una buena comunicación interna entre los suscriptores comerciales y el jefe de agencia, por lo que los riesgos calculados no son los reales.

Fuente: FusionGroup

Elaborado por: Verónica Zapata

Tabla 22 Identificación de funciones esenciales: Jefe Comercial

Identificación de funciones esenciales				
4. <u>Jefe Comercial:</u>	<u>Funciones</u>	¿Qué tanta experiencia requiere? (nivel de dominio)	Nivel de impacto en la misión del cargo.	Total
1	Coordinar y aumentar el porcentaje de vehículos y ramos generales asegurados en función al presupuesto mensual.	5	3	8
2	Analizar el mercado externo y competencia a fin de aumentar la eficiencia en la operación y proponer soluciones rentables	4	3	7

3	Diseñar estrategias a fin de apoyar en la captación y negociación con grandes cuentas o con clientes establecidos	5	3	8
4	Verificar los nuevos productos el mercado a fin de lograr comercializar y brindar un mejor servicio al público.	4	2	6
5	Concretar los diferentes canales comerciales, la estructura, tamaño y rutas.	4	2	6
6	Definir anualmente el presupuesto de ventas, en coordinación con las demás áreas relacionadas.	4	2	6
		GRADO DE EXPERIENCIA	GRADO DE IMPACTO	

Fuente: FusionGroup

Elaborado por: Verónica Zapata

GRADO DE EXPERIENCIA
5= Amplia experiencia
4= Bastante experiencia
3= Cierta experiencia
2= Poca experiencia
1= No requiere experiencia

GRADO DE IMPACTO
3= Si
2= Medianamente
3= No

Tabla 23 Barreras de Desempeño: Jefe Comercial

BARRERAS DE DESEMPEÑO	
<u>Jefe Comercial:</u> Funciones esenciales.	Barreras
1.- Coordinar y aumentar el porcentaje de vehículos y ramos generales asegurados en función al presupuesto mensual.	<ul style="list-style-type: none"> El mercado externo, no tiene una cultura o costumbre para asegurar ramos generales por el costo que este implica, por lo que resulta un inconveniente para aumentar este porcentaje. El cumplimiento de ventas dependerá y será en base al presupuesto comercial anual, por lo que en ocasiones este factor

	impide realizar la función de manera satisfactoria.
2.- Analizar el mercado externo y competencia a fin de aumentar la eficiencia en la operación y proponer soluciones rentables	<ul style="list-style-type: none"> • La competencia actual del mercado, impide que aumente el porcentaje de vehículos y ramos generales asegurados. • Frecuentemente las propuestas deben ser analizadas por el Gerente General, y al no existir una comunicación fluida impide una solución rentable.
3.- Diseñar estrategias a fin de apoyar en la captación y negociación con grandes cuentas o con clientes establecidos	<ul style="list-style-type: none"> • En ocasiones las estrategias diseñadas no son socializadas a los ejecutivos de cuentas y suscriptores comerciales por lo que genera un ambiente de desconfianza.

Fuente: FusionGroup

Elaborado por: Verónica Zapata

3.7.2. Identificación de Competencias de la empresa Fusion Group.

Tabla 24 Identificación de competencias: Ejecutivo de Cuentas

Identificación de Competencias.				
1. <u>Ejecutivo de Cuentas:</u>		Competencias asociadas.	Competencias importantes.	Competencias indispensables
Funciones				
1	Efectuar el proceso de emisión de pólizas de vehículos a fin de cumplir con el proceso de aseguramiento del auto.	Calidad en el trabajo		Planificación y Organización
2	Realizar la gestión de renovación de pólizas de vehículos	Calidad en el trabajo	Calidad en el trabajo	Dinamismo- Energía Recursividad/ Iniciativa

3	Efectuar el proceso de cancelación y anulación de pólizas, en base a los clientes que cancelaron el valor de la póliza	Calidad en el trabajo	Calidad en el trabajo	
4	Brindar soporte a los diferentes brokers mediante llamadas telefónicas en temas de: daño de portales, problemas de clientes y asesoramiento del proceso comercial	Orientación al cliente	Calidad en el trabajo	Solución de problemas. Construcción de relaciones
5	Calcular las primas y demás pagos a fin de determinar el costo del aseguramiento del automóvil.	Calidad en el trabajo	Calidad en el trabajo	
	Realizar la aplicación de pagos a fin de socializar las diferentes formas de pago (cheque o transferencia)		Orientación al cliente	Planificación y Organización Orientación al cliente

Fuente: FusionGroup

Elaborado por: Verónica Zapata

Tabla 25 Identificación de competencias: Suscriptor Comercial

Identificación de Competencias.				
<u>2.Suscriptor Comercial:</u>		Competencias asociadas.	Competencias importantes.	Competencias indispensables
Funciones				
1	Realizar y emitir las cotizaciones de vehículos y ramos generales de seguros (vehículos, incendios, robo, equipos electrónicos, equipo y maquinaria, ruptura y maquinaria, fidelidad, accidentes personales,	Calidad en el trabajo	Calidad en el trabajo	Planificación y Organización Tolerancia a la presión Calidad en el trabajo

	responsabilidad civil, transporte)			
2	Capacitar a brokers en el área comercial, es decir, en tema de cobranzas, portales, páginas web, tasas, productos, autoconectado y mejora de tasas	Calidad en el trabajo. Dinamismo/ Energía	Orientación al cliente. Calidad en el trabajo.	Construcción de relaciones. Solución de problemas. Planificación y Organización
3	Gestionar el proceso comercial de seguros de vehículo y ramos generales	Recursividad/ Inicitativa	Orientación a resultados. Orientación al clientes	Construcción de relaciones. Tolerancia a la presión Planificación y organización
4	Coordinar visitas con brokers, freelance y clientes externos	Orientación al cliente		Construcción de relaciones. Dinamismo/ Energía
5	Efectuar la revisión y gestión de siniestros de vehículos a fin de realizar el seguimiento al siniestro.	Calidad en el trabajo	Calidad en el trabajo	Planificación y organización. Búsqueda de información
6	Efectuar el proceso de cotización de ramos generales	Calidad en el trabajo		Planificación y organización.
7	Realizar la gestión de renovación de pólizas de ramos generales en base a los reportes de siniestralidad	Calidad en el trabajo	Planificación y organización.	

Fuente: FusionGroup

Elaborado por: Verónica Zapata

Tabla 26 Identificación de competencias: Jefe de Agencia

Identificación de Competencias.			
<u>3. Jefe de Agencia:</u>	Competencias asociadas.	Competencias importantes.	Competencias indispensables
Funciones			

1	Coordinar visitas con brokers, freelance y clientes externos	Orientación al cliente	Orientación a resultados	Construcción de relaciones. Dinamismo/ Energía
2	Evaluar el monto de las primas para garantizar la rentabilidad de las distintas cuentas sostenidas a fin de evaluar si el nivel de riesgo ha aumentado o disminuido.	Calidad en el trabajo.	Calidad en el trabajo.	Planificación y Organización. Búsqueda de información
3	Evaluar los riesgos de un contrato de seguros a fin de calcular los riesgos de una póliza de seguros	Calidad en el trabajo.	Orientación a resultados. Calidad en el trabajo.	Planificación y Organización. Búsqueda de información
4	Entrevistar a los clientes nuevos para evaluar su nivel de riesgo al momento de vender la póliza de seguros	Orientación al cliente. Construcción de relaciones.		Búsqueda de información
5	Verificar las matrices de renovación de pólizas de ramos generales en base a los reportes de siniestralidad.	Calidad en el trabajo	Calidad en el trabajo	

Fuente: FusionGroup

Elaborado por: Verónica Zapata

Tabla 27 Identificación de competencias: Jefe Comercial

Identificación de Competencias.			
4. Jefe Comercial:	Competencias asociadas.	Competencias importantes.	Competencias indispensables
Funciones			
1	Coordinar y aumentar el porcentaje de vehículos y ramos generales asegurados	Orientación al cliente. Recursividad/ Iniciativa	Tolerancia a la presión Construcción de relaciones. Dinamismo/ Energía.

	en función al presupuesto mensual			Planificación y Organización.
2	Analizar el mercado externo y competencia a fin de aumentar la eficiencia en la operación y proponer soluciones rentables		Recursividad/ Iniciativa Dinamismo/ Energía.	Planificación y Organización. Búsqueda de información
3	Diseñar estrategias a fin de apoyar en la captación y negociación con grandes cuentas o con clientes establecidos	Calidad en el trabajo.	Orientación a resultados.	Planificación y Organización. Búsqueda de información. Construcción de relaciones.
4	Verificar los nuevos productos el mercado a fin de lograr comercializar y brindar un mejor servicio al público.	Construcción de relaciones.		Búsqueda de información
5	Concretar los diferentes canales comerciales, la estructura, tamaño y rutas.	Calidad en el trabajo	Planificación y Organización. Búsqueda de información.	
6	Definir anualmente el presupuesto de ventas, en coordinación con las demás áreas relacionadas.		Planificación y Organización.	Planificación y Organización.

Fuente: FusionGroup

Elaborado por: Verónica Zapata

3.7.3. Entrevista por competencias.

Fases de la entrevista.

1. **Fase inicial:** Comienza con un saludo y presentación del entrevistador, se explican los objetivos de la entrevista; se crea un ambiente de confianza para lo cual el entrevistador realiza preguntas abiertas y solicita información sobre las condiciones personales del candidato como nombres completos, edad, estado civil, lugar de domicilio, cargas

familiares, tipos de discapacidad y el entrevistador explicará los datos generales del cargo al que ocupa.

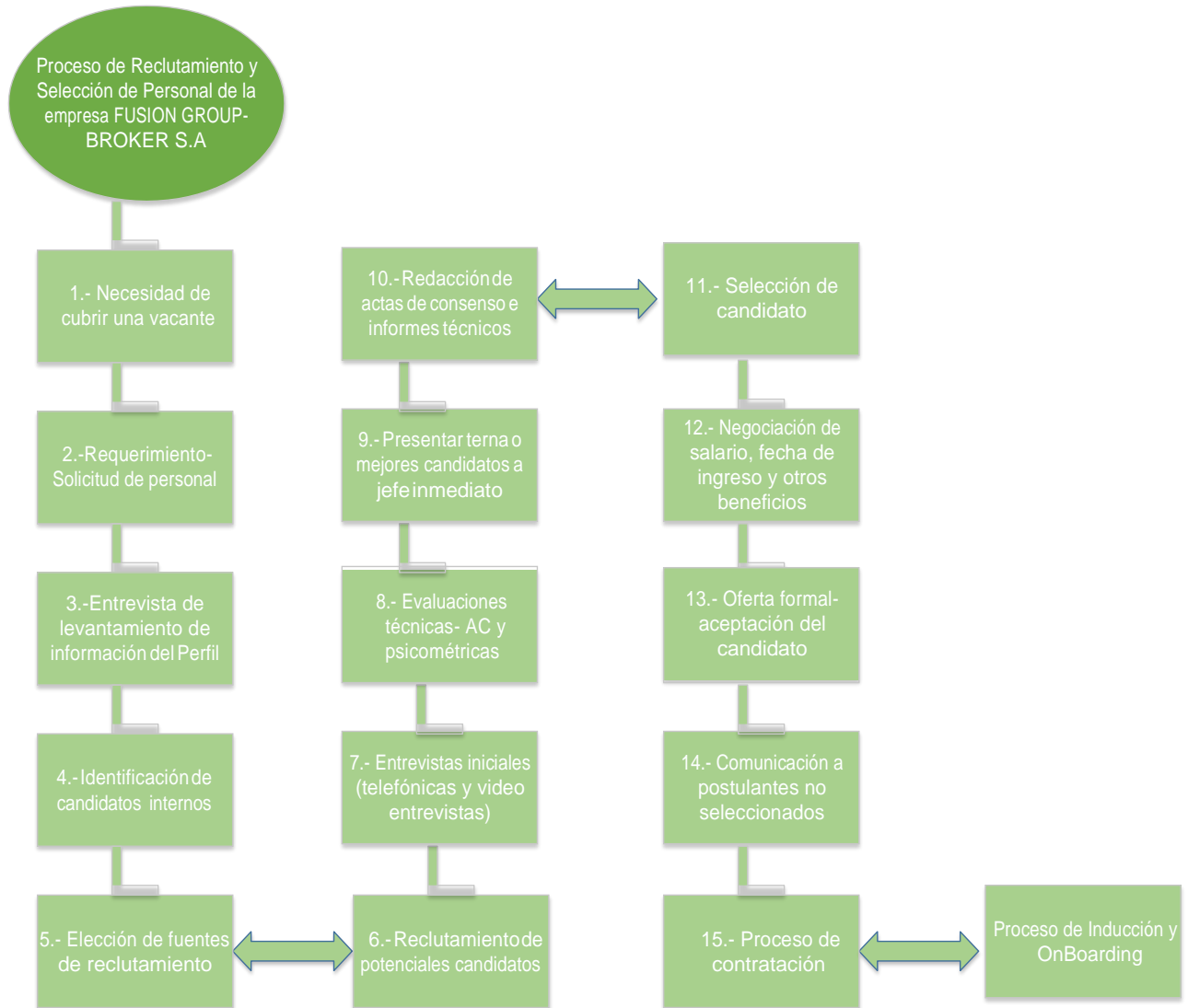
2. **Cuerpo central de la entrevista:** el entrevistador consultará el apartado de educación formal, en caso de estudios actuales se explorará horarios de estudio y la motivación para haber estudiado dicha carrera. Asimismo, se indagará sobre la experiencia laboral (desde el más antiguo al más reciente), en dicho apartado se consultará sobre las principales funciones, principales logros, aportes brindados a la empresa, aprendizajes y experiencias retadoras, e información en caso de que haya existido ascensos o tenía personal a su cargo, y lo que el entrevistador considere necesario del candidato.
3. **Fase de cierre:** El entrevistador culminará la entrevista indicándole la fecha tentativa de ingreso y si existe disponibilidad inmediata, para lo cual el candidato deberá realizar preguntas que denoten interés en el puesto y en la empresa

CAPÍTULO 4

4 Propuesta Proceso de Selección por Competencias

4.1. Flujograma del Proceso de reclutamiento y selección.

Gráfico 4 Flujograma del Proceso de Selección



Fuente: FusionGroup

Elaborado por: Verónica Zapata

4.2. Formato de Perfil de Cargo.

Gráfico 5 Formato Perfil de Cargo: Suscriptor Comercial

PERFIL DE CARGO COMPAÑÍA AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS FUSION GROUP-BROKER S.A			
1. Identificación			
Cargo: Suscriptor Comercial	Reporta a: Jefe Comercial	Área: Comercial	
Elaborado por:	Aprobado por:	Fecha de elaboración: 20/06/2019	Sede: Quito
2. Propósito General			
Gestionar y realizar el seguimiento de la cartera de clientes, mediante el asesoramiento técnico y orientación en la gestión de pólizas y gestión comercial a fin de garantizar un correcto servicio.			
3. Funciones Esenciales y Productos			
Función		Productos	
Realizar y emitir las cotizaciones de vehículos y ramos generales de seguros (vehículos, incendios, robo, equipos electrónicos, equipo y maquinaria, ruptura y maquinaria, fidelidad, accidentes personales, responsabilidad civil, transporte)		Informe de cotización	
Capacitar a brokers en el área comercial, es decir, en tema de cobranzas, portales, páginas web, tasas, productos, autoconectado y mejora de tasas		Actas de reuniones de trabajo	
Gestionar el proceso comercial de seguros de vehículo y ramos generales		Informe de número de vehículos y ramos generales	
Efectuar la revisión y gestión de siniestros de vehículos a fin de realizar el seguimiento al siniestro.		Acta de revisión de seguimiento del siniestro	
4. Personal a cargo			
Directo		Outsourcing	Indirecto
Ejecutivo de cuentas			
5. Relaciones			
Internas			
Área	Cargo	Finalidad	Frecuencia
Seguros Equinoccial	Ejecutivos de Cuenta y Suscriptores Comerciales	Nuevos productos y tasas de aseguramiento	Semanal
Externas			
Área	Cargo	Finalidad	Frecuencia
Seguros	Brokers	Vender el producto	Diaria
6. Funciones Generales			
<ul style="list-style-type: none"> Coordinar visitas con brokers, freelance y clientes externos Efectuar el proceso de cotización de ramos generales Realizar la gestión de renovación de pólizas de ramos generales en base a los reportes de siniestralidad Realizar todas las actividades solicitadas por su Línea de Supervisión que derivan de sus funciones y que sean inherentes a su posición. 			
7. Responsabilidades			
<ul style="list-style-type: none"> Estimular una cultura de calidad con objetivos y valores compartidos dentro del esquema de trabajo establecido. Mantener una línea abierta y directa de comunicación y coordinación entre su área y las demás áreas Optimizar el uso de los recursos que le sean asignados. Participar en la elaboración y en la actualización de documentos internos que afectan el flujo y registro de la información. Poner en marcha o implantar acciones correctivas/preventivas cuando corresponda. 			
8. Perfil del Cargo			
8.1 Educación			
Nivel	Área de estudio		
Egresado o Tercer Nivel no culminado	Ingeniería Comercial, Marketing, Administración de Empresas o afines		
8.2 Experiencia			
Años	Especificidad		
2 años	En manejo de seguros de vehículos y ramos generales		
8.3 Idiomas			
Nivel	Idioma		
Intermedio	Inglés		
8.4 Conocimientos			
Nivel	Área de estudio		
Intermedio	Seguros		
Intermedio	Ramos Generales		
Intermedio	Gestión de siniestros		
8.5 Competencias del Cargo			
Nivel	Competencias		Específicas
B	Cardinales		Planificación y Organización Tolerancia a la presión Calidad en el trabajo
A	Compromiso		
B	Orientación al cliente		
A	Recursividad e Iniciativa		
B			
B			
Firma y Fecha de Validación			
Firma y Fecha de Aprobación			

Fuente: FusionGroup

Elaborado por: Verónica Zapata

4.3. Formato de Entrevista.

Fase de introducción a una entrevista.

- Generar un ambiente agradable.
- Mencionar el objetivo de la entrevista.
- Solicitar disculpas por las interrupciones que podrían existir durante la entrevista
- Enfatizar la confidencialidad.

1. Datos generales del candidato

Nombres Completos:

Cargo al que aplica:

Edad.....

2. Condiciones personales del candidato

Estado Civil:

Lugar de domicilio:

Cargas familiares: Edades de sus hijos.....

Tiene carnet de CONADIS: SI..... NO.....

Ha trabajado en el giro del negocio de seguros de autos o ramos generales: SI..... NO.....

3. Educación Formal (dicha información se encuentra en el currículum, sin embargo, se corrobora)

Primaria..... Secundaria..... Universidad incompleta.....

Universidad completa..... Maestría/ Postgrado.....

Se encuentra estudiando actualmente SI..... NO.....

Horarios.....

Carrera..... Universidad.....

Porque eligió estudiar esa carrera

.....
Conoce otro idioma: SI..... NO.....

(Mencione).....

Conoce sobre programas informáticos: SI..... NO.....

(Mencione).....

4. Experiencia laboral (del más antiguo al más reciente) (dicha información se encuentra en el currículum, sin embargo, se corrobora)

Se refiere a lo que el candidato ha hecho en sus trabajos anteriores. Ejemplo: Una venta importante, liderar un grupo de mejoramiento. Esta información nos da una visión más cercana de la experiencia del candidato

Cargo desempeñado.....

Fecha inicio.....

Fecha finalización.....

Motivo de salida

Último trabajo/Trabajo actual:

Principales funciones

.....
.....

¿A quién reporta?.....

Número de personas a su cargo

Tuvo ascensos SI..... NO.....

Mencione los aportes brindados por usted hacia la empresa

.....
.....

Cuáles fueron los aprendizajes que obtuvo

.....
.....

Tuvo alguna experiencia retadora:

.....
.....

5. Comportamientos basados en entrevista STAR

La entrevista STAR se basa en que el entrevistador recopilará información mediante preguntas basadas en las competencias del puesto considerado, ya que de esta forma más exacta será la predicción sobre el comportamiento futuro del candidato, y se logrará conocer las situaciones o circunstancias que se produjeron y los resultados obtenidos

Por lo que en cada información que proporcione el candidato deben estar presentes tres componentes de la entrevista STAR que son:

- **Situación o Tarea** a la que se enfrenta el candidato; es decir, en qué contexto sucedieron los hechos
- **Acciones** realizadas o no por el candidato; es decir, cómo actuó el candidato
- **Resultados** o cambios alcanzados; cuáles fueron los resultados

6. Evaluación de personalidad

Indicar tres fortalezas y oportunidades de mejora que ex jefe o jefe actual mencionaría de usted:

Citar 3 fortalezas

Citar 3 oportunidades de mejora

1.

1.

2.

2.

3.

3.

¿Cuál es su imagen de sí mismo?

.....
.....

¿Cuáles son sus planes a futuro (3 años)?

.....
.....

¿Si está trabajando actualmente, qué le motiva a un cambio?

.....
.....

LIMITACIONES

Disponibilidad a incorporarse inmediatamente SI..... NO.....

En cuanto tiempo se incorporaría

Cuál es su sueldo actual.....

Cuál es su aspiración salarial.....

4.4. Fuentes de reclutamiento interno y externo

Se determinó fuentes de reclutamiento interno, consiste en reclutar dentro de la empresa, para lo cual se plantea programas de ascensos, mediante el cual la persona conozca y cumpla los requisitos del puesto con la finalidad de que exista la opción de ascender de puesto; y se propone lo siguiente:

- Dos años de antigüedad en el mismo puesto
- Selección por méritos y conocimientos aportados por el trabajador

Así también, se propone el cambio de rol de un determinado profesional.

Por otro lado, en el caso que se determine optar por fuentes de reclutamiento:

- Página de Empleo: Fusion Group cuenta con una página empresarial , mediante la cual se encuentra los valores de la empresa, imágenes de los trabajadores que laboran en la empresa, junto a un apartado “Trabaja con nosotros”, a fin de impulsar la marca empleadora y atraer el candidato ideal.

- Redes Sociales: actualmente cuentan con una página web en Facebook y LinkedIn; sin embargo se propone que se encuentre activa a fin de impulsar y compartir ofertas de empleo.
- Contenido Multimedia y Blog: es una nueva técnica para generar branding y usar el blog y contenidos multimedias como imágenes y videos que demuestren la cultura, a fin de promocionar la marca empleadora, ya que existirán candidatos que les interese la misión y filosofía empresarial por lo que se acoplarán a la cultura organizacional.
- Eventos: reuniones de networking ayudarán a gestionar contactos y descubrir talentos, ya que también es un evento para inspirar ser una mejor empresa y contactar perfiles interesados.
- Ferias de Empleo: es una forma de atraer perfiles específicos y tiene la ventaja de conocer y analizar ese perfil de una forma personal.

CAPÍTULO 5

5. Marco Conclusivo

5.1. Conclusiones.

Conforme a los objetivos específicos, se procedió a definir el levantamiento de la planificación estratégica, con los siguientes puntos:

- Mapeo de procesos
- Organigrama
- Misión
- Visión
- Valores corporativos
- Matriz Foda

En el formato de Matriz FODA, se pudo detectar que las principales oportunidades que tiene FusionGroup en el mercado es que existe un crecimiento del mercado de seguros ya que existe alta accidentabilidad, sin embargo, frente a ésta oportunidad existe un mercado con nuevos competidores, y el paradigma de considerar al seguro como un gasto y no como una inversión.

Se determinó que el giro del negocio de la empresa FusionGroup es brindar un servicio ágil y personalizado con la participación de accionistas y colaboradores competentes con principios, valores éticos y responsabilidad social. Asimismo, busca ser un referente comercial, mediante la apertura de agencias a nivel nacional con altos estándares de calidad.

Se procedió a definir las competencias cardinales y específicas de los cargos que conforman la empresa Fusion Group, con la finalidad de elaborar el diccionario de competencias, el cual se contiene niveles de comportamientos para cada competencia, para que finalmente contar con una herramienta que pueda generar una calificación estandarizada sobre los comportamientos durante el proceso de selección.

Se realizó el levantamiento de los perfiles de cargo, mediante la metodología de reuniones de trabajo y talleres con Gerente General y Presidente de la compañía, a fin de identificar las funciones esenciales y frente a éstas funciones realizar la definición de barreras de

El diseño de un modelo de selección por competencias, genera ventaja competitiva para la empresa, ya que produce valor agregado frente a la competencia ya que genera resultados confiables y predice el desempeño del candidato en el puesto de trabajo

5.2. Recomendaciones.

Se recomienda que la empresa aplique los instrumentos generados a fin de estandarizarlos a otros subsistemas de recursos humanos como son; planes de desarrollo, capacitación y evaluación de desempeño, de ésta forma se lograría contribuir al desarrollo de una cultura organizacional orientada al cumplimiento personal, profesional y organizacional.

Se considera necesario que la empresa vincule los perfiles de cargo con los subsistemas de evaluación de desempeño y capacitación, a fin de fortalecer el capital humano, poder contar con un personal capacitado, idóneo y comprometido y aumentar rentabilidad y posicionamiento en el mercado.

Se recomienda mejorar la calidad de los procesos de área, con la finalidad de que disminuyan los re-procesos y de ésta forma se alcance la estrategia y visión organizacional a mediano y largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2005). *Elija al mejor, como entrevista por competencias*. Argentina: Granica.
- Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias. Evaluación 360*. Argentina: Granica S.A.
- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Mexico: Granica.
- Alles, M. (2006). *Selección Por Competencias*. MEXICO: GARNICA.
- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos- Gestión por competencias*. México: Granica S.A.
- Alles, M. (2009). *Contruyendo el talento*. Argentina: Granica.
- Alles, M. (2016). *Selección por competencias. Atracción y reclutamiento en las redes sociales. Entrevista y medición de competencias*. Argentina: Granica.
- Baquero, A. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Costa Rica: Universidad Estatal a distancia.
- Berrocal, F., & Pereda, S. (s.f.). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos por competencias*. Madrid: Universitaria Ramón Areces.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Nacional, A. (2018). *Código de trabajo Ecuador*. Quito: Corporación de estudios y publicaciones.
- Porret, M. (2010). *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: ESIC.
- Torres, J., & Jaramillo, O. (2014). *Diseño y Análisis del puesto de trabajo. Herramienta para la gestión del talento humano*. Colombia: Universidad del Norte.
- Urquijo, J., & Bonilla, J. (2008). *La Remuneración del Trabajo. Manual para la Gestión de Sueldos y Salarios*. Caracas: ISBN.
- Valenzuela, B., & Ortiz, M. (2004). *Análisis de Puestos de Trabajo*. Mexico: ISBN.

ANEXOS

PERFIL DE CARGO COMPAÑÍA AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS FUSION GROUP-BROKER S.A

1. Identificación			
Cargo: Ejecutivo de Cuenta	Reporta a: Suscriptor Comercial	Área: Comercial	
Elaborado por:	Aprobado por:	Fecha de elaboración: 20/06/2019	Sede: Quito
2. Propósito General			
Realizar el proceso comercial de seguros, con relación a emisión y renovación de pólizas de seguros, a fin de mejorar el servicio y asesoramiento con los diferentes brokers			
3. Funciones Esenciales y Productos			
Función		Productos	
Efectuar el proceso de emisión de pólizas de vehículos a fin de cumplir con el proceso de aseguramiento del auto.		Póliza emitida	
Realizar la gestión de renovación de pólizas de vehículos		Matriz de vehículos renovados	
Brindar soporte a los diferentes brokers mediante llamadas telefónicas en temas de: daño de portales, problemas de clientes y asesoramiento del proceso comercial		Reporte de soportes a clientes	
4. Personal a cargo			
Directo		Outsourcing	Indirecto
Suscriptor Comercial			
5. Relaciones			
Internas			
Área	Cargo	Finalidad	Frecuencia
Seguros Equinoocial	Ejecutivos de Cuenta y Suscriptores Comerciales	Gestión de pólizas y renovación de vehículos	Semanal
Externas			
Área	Cargo	Finalidad	Frecuencia
Seguros	Brokers	Vender el producto	Diaria
6. Funciones Generales			
<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar el proceso de cancelación y anulación de pólizas, en base a los clientes que cancelaron el valor de la póliza • Calcular las primas y demás pagos a fin de determinar el costo del aseguramiento del automóvil. • Realizar la aplicación de pagos a fin de socializar las diferentes formas de pago (cheque o transferencia) • Realizar todas las actividades solicitadas por su Línea de Supervisión que derivan de sus funciones y que sean inherentes a su posición. 			
7. Responsabilidades			
<ul style="list-style-type: none"> • Estimular una cultura de calidad con objetivos y valores compartidos dentro del esquema de trabajo establecido. • Mantener una línea abierta y directa de comunicación y coordinación entre su área y las demás áreas • Optimizar el uso de los recursos que le sean asignados. • Participar en la elaboración y en la actualización de documentos internos que afectan el flujo y registro de la información. • Poner en marcha o implantar acciones correctivas/preventivas cuando corresponda. 			
8. Perfil del Cargo			
8.1 Educación			
Nivel	Área de estudio		
Egresado o Tercer Nivel no culminado	Ingeniería Comercial, Marketing, Administración de Empresas o afines		
8.2 Experiencia			
Años	Especificidad		
1 año	En emisión de pólizas, gestión de cartera y gestión comercial de seguros de vehículos y ramos generales		
8.3 Idiomas			
Nivel	Idioma		
Básico	Inglés		
8.4 Conocimientos			
Nivel	Área de estudio		
Básico	Seguros		
Intermedio	Emisión de pólizas		
Intermedio	Gestión comercial de seguros		
8.5 Competencias del Cargo			
Nivel	Cardinales		Específicas
B	Compromiso		
B	Orientación al cliente		
B	Recursividad e Iniciativa		
A			Dinamismo/energía
B			Solución de problemas
B			Construcción de relaciones
Firma y Fecha de Validación			
Firma y Fecha de Aprobación			

PERFIL DE CARGO COMPAÑÍA AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS FUSION GROUP-BROKER S.A

1. Identificación			
Cargo: Jefe de Agencia	Reporta a: Gerente General	Área: Comercial	
Elaborado por:	Aprobado por:	Fecha de elaboración: 20/06/2019	Sede: Quito
2. Propósito General			
Evaluar y calcular el nivel de riesgo al generar o vender una póliza de seguro de vehículos y ramos generales, a fin de garantizar la rentabilidad en las distintas cuentas.			
3. Funciones Esenciales y Productos			
Función		Productos	
Coordinar visitas con brokers, freelance y clientes externos.		Actas de reuniones de trabajo	
Evaluar el monto de las primas para garantizar la rentabilidad de las distintas cuentas sostenidas a fin de evaluar si el nivel de riesgo ha aumentado o disminuido.		Matriz de primas con nivel de riesgo	
Evaluar los riesgos de un contrato de seguros a fin de calcular los riesgos de una póliza de seguros		Contratos de seguros aprobados	
4. Personal a cargo			
Directo	Outsourcing	Indirecto	
Jefe Comercial			
5. Relaciones			
Internas			
Área	Cargo	Finalidad	Frecuencia
Seguros Equinoccial	Jefe Comercial	Pólizas de seguros, nuevos productos, tasas de riesgo	Semanal
Externas			
Área	Cargo	Finalidad	Frecuencia
Seguros	Brokers	Vender el producto	Diaria
6. Funciones Generales			
<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistar a los clientes nuevos para evaluar su nivel de riesgo al momento de vender la póliza de seguros • Verificar las matrices de renovación de pólizas de ramos generales en base a los reportes de siniestralidad • Realizar todas las actividades solicitadas por su Línea de Supervisión que derivan de sus funciones y que sean inherentes a su posición. 			
7. Responsabilidades			
<ul style="list-style-type: none"> • Estimular una cultura de calidad con objetivos y valores compartidos dentro del esquema de trabajo establecido. • Mantener una línea abierta y directa de comunicación y coordinación entre su área y las demás áreas • Optimizar el uso de los recursos que le sean asignados. • Participar en la elaboración y en la actualización de documentos internos que afectan el flujo y registro de la información. • Poner en marcha o implantar acciones correctivas/preventivas cuando corresponda. 			
8. Perfil del Cargo			
8.1 Educación			
Nivel	Área de estudio		
Tercer Nivel	Ingeniería Comercial, Marketing, Administración de Empresas o afines		
8.2 Experiencia			
Años	Especificidad		
4 años	Gestión comercial de seguros y evaluación de riesgos		
8.3 Idiomas			
Nivel	Idioma		
Intermedio	Inglés		
8.4 Conocimientos			
Nivel	Área de estudio		
Avanzado	Tasas de riesgos		
Avanzado	Ramos generales		
Avanzado	Gestión comercial de seguros		
8.5 Competencias del Cargo			
Nivel	Competencias		Específicas
A	Cardinales Compromiso		
A	Orientación al cliente		
B	Recursividad e Iniciativa		
A			Planificación y Organización
A			Solución de problemas
A			Construcción de relaciones
Firma y Fecha de Validación			
Firma y Fecha de Aprobación			

PERFIL DE CARGO COMPAÑÍA AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS FUSION GROUP-BROKER S.A

1. Identificación				
Cargo: Jefe Comercial	Reporta a: Gerente General	Área: Comercial		
Elaborado por:	Aprobado por:	Fecha de elaboración: 20/06/2019	Sede: Quito	
2. Propósito General				
Contribuir en la creación y ser responsable de la ejecución de la estrategia comercial, a través del proceso de aseguramiento de vehículos y ramos generales; generando innovación y ejecutando planes de marketing para enfrentar exitosamente los desafíos del mercado.				
3. Funciones Esenciales y Productos				
Función		Productos		
Coordinar y aumentar el porcentaje de vehículos y ramos generales asegurados en función al presupuesto mensual		Informe de número de vehículos y ramos generales asegurados		
Analizar el mercado externo y competencia a fin de aumentar la eficiencia en la operación y proponer soluciones rentables		Informe de propuestas rentables		
Diseñar estrategias a fin de apoyar en la captación y negociación con grandes cuentas o con clientes establecidos		Estrategias de capacitación y negociación		
4. Personal a cargo				
Directo	Outsourcing	Indirecto		
Suscriptor Comercial/ Ejecutivos de				
5. Relaciones				
Internas				
Área	Cargo	Finalidad	Frecuencia	
Seguros Equinoccial	Jefe Comercial	Pólizas de seguros, nuevos productos, tasas de riesgo	Semanal	
Externas				
Área	Cargo	Finalidad	Frecuencia	
Seguros	Brokers	Vender el producto	Diaría	
6. Funciones Generales				
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar los nuevos productos del mercado a fin de lograr comercializar y brindar un mejor servicio al público. • Concretar los diferentes canales comerciales, la estructura, tamaño y rutas. • Definir anualmente el presupuesto de ventas, en coordinación con las demás áreas relacionadas. • Realizar todas las actividades solicitadas por su Línea de Supervisión que derivan de sus funciones y que sean inherentes a su posición. 				
7. Responsabilidades				
<ul style="list-style-type: none"> • Estimular una cultura de calidad con objetivos y valores compartidos dentro del esquema de trabajo establecido. • Mantener una línea abierta y directa de comunicación y coordinación entre su área y las demás áreas • Optimizar el uso de los recursos que le sean asignados. • Participar en la elaboración y en la actualización de documentos internos que afectan el flujo y registro de la información. • Poner en marcha o implantar acciones correctivas/preventivas cuando corresponda. 				
8. Perfil del Cargo				
8.1 Educación				
Nivel	Área de estudio			
Tercer Nivel	Ingeniería Comercial, Marketing, Administración de Empresas o afines			
8.2 Experiencia				
Años	Especificidad			
4 años	Gestión comercial de seguros de vehículos y ramos generale, y gestión comercial			
8.3 Idiomas				
Nivel	Idioma			
Intermedio	Inglés			
8.4 Conocimientos				
Nivel	Área de estudio			
Avanzado	Estrategias de negociación			
Avanzado	Ramos generales y vehículos			
Avanzado	Gestión comercial de seguros			
8.5 Competencias del Cargo				
Nivel	Competencias		Específicas	
A	Compromiso			
B	Orientación al cliente			
A	Recursividad e Iniciativa			
A				Planificación y Organización
A				Búsqueda de información
A			Construcción de relaciones	
Firma y Fecha de Validación				
Firma y Fecha de Aprobación				