



**FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO Y  
DEL COMPORTAMIENTO HUMANO**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO  
HUMANO**

**POR:  
MARÍA VERÓNICA ZAPATA GAIBOR**

**AGOSTO-2019**

## **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:**

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

# FUSION GROUPBROKER S.A



AUTO CONECTADO DE SEGUROS EQUINOCCIAL  
TU DEDICATE A VIVIR

1-800 EQUINOCCIAL  
3 7 8 4 6 6

SEGUROSEQUINOCCIAL.COM



# INTRODUCCIÓN

El presente proyecto se realizará en la compañía Agencia Asesora Productora de Seguros FusionGroup-Broker S.A, 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.

# OBJETIVOS

2.) Establecer las competencias a fin de aplicar en el proceso de selección de la empresa

3.) Elaborar el manual de perfiles de cargo por competencias de la compañía a fin de que sea insumo para el proceso de selección

1.) Realizar el levantamiento de la planificación estratégica, conjuntamente con una recopilación de información para determinar procesos de la compañía

4.) Diseñar el procedimiento del modelo de selección por competencias

**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

# MARCO TEÓRICO

## Planificación Estratégica

Misión: razón de ser de la empresa

Visión: determina las metas a futuro

Valores: determinan las conductas de las personas y organizaciones

Enfoque de procesos: mejora continua de la eficacia del funcionamiento de la empresa

# MARCO TEÓRICO

## Gestión de Recursos Humanos por Competencias

Se basa en la gestión de las personas dentro de una organización, a fin de mejorar la competitividad

Intenta vincular sus herramientas con la estrategia empresarial a fin de generar y ganar valor frente a otras empresas, y asegurar lograr cumplir las estrategias.

Una de las funciones es participar en el planeamiento general de la organización

El desarrollo personal y corporativo, es decir una combinación entre crecimiento profesional y empresarial

# MARCO TEÓRICO

## Análisis de Puestos de Trabajo

Identificación  
del puesto de  
trabajo

Descripción del  
cargo

Especificaciones  
del puesto

# MARCO TEÓRICO

## Definición de competencias

Es un conjunto de características de personalidad y comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo o en situación de trabajo

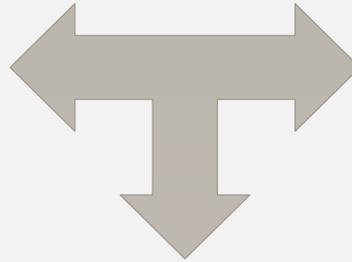
Tipos de  
competencias



# MARCO TEÓRICO

## Selección por Competencias

Competencia Cardinal



Competencia Específica

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

Modelo por  
competencias

- Definir competencias
- Estructurar diccionario de competencias
- Asignar competencias a cada puesto

# MARCO TEÓRICO

Fuentes de  
Reclutamiento



- Reclutamiento interno
- Reclutamiento externo

Entrevista dentro  
del proceso de  
selección



- Entrevista preliminar
- Entrevista técnica
- Entrevista conductual estructurada

Aplicación de  
pruebas de  
selección



- Pruebas de aptitud cognitiva
- Pruebas de conocimiento del puesto
- Pruebas de personalidad

# MARCO METODOLÓGICO

## Tipo de Investigación

- Investigación Descriptiva: Analizó la situación actual de la empresa Fussion Group, con respecto a las necesidades empresariales, conceptos, situaciones y definiciones establecidas

## Método de investigación

- Mediante reuniones de trabajo se realizó:
  - Levantamiento de los procesos y definición de la planificación estratégica.
  - Análisis de identificación de cargos.
  - Desarrollo de diccionario por competencias.
  - Identificación de funciones de cargos.

# 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.

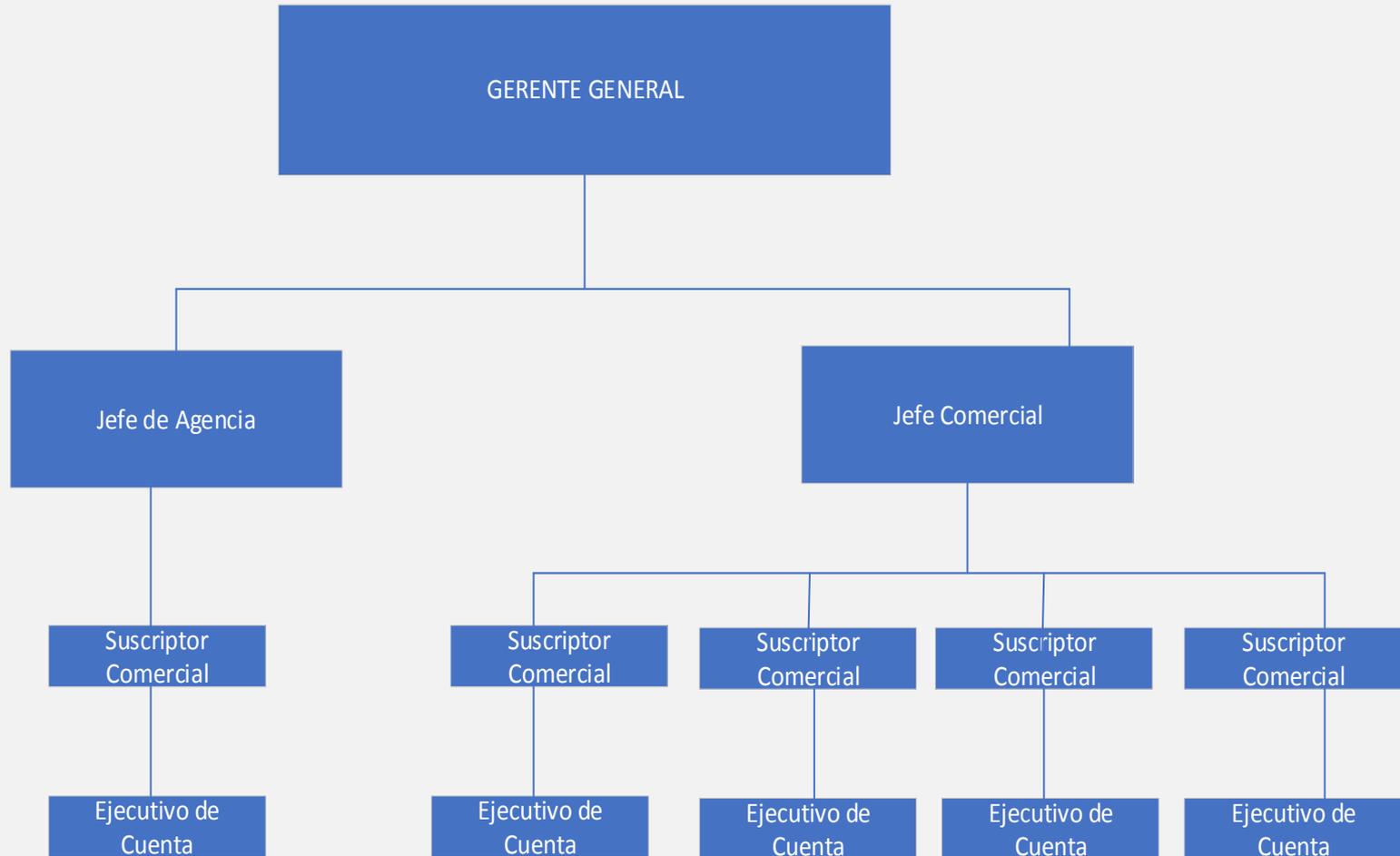
### Solidaridad

- 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.

# ESTRUCTURA EMPRESARIAL FUSION GROUP



# 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

# DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

## Competencias Cardinales

COMPROMISO

ORIENTACIÓN AL  
CLIENTE

RECURSIVIDAD/INICIATIVA

## Competencias Cardinales

CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES

ORIENTACIÓN A RESULTADOS

RECURSIVIDAD/INICIATIVA

CALIDAD EN EL TRABAJO

INICIATIVA

TOLERANCIA A LA PRESIÓN

SOLUCION DE PROBLEMAS

# DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

## 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"><li>• Indaga, se informa y promueve soluciones sobre necesidades actuales y futuras de los brokers, clientes internos y externos, así como proveedores.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es innovador en el servicio promueve nuevas alternativas para atender al cliente desde su área a fin de satisfacer al cliente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atiende al cliente mostrando interés y empatía por sus necesidades.</li></ul>
2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prioriza la relación de largo plazo con el cliente por sobre beneficios inmediatos ocasionales.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conoce las necesidades del cliente final y enfoca a su equipo en satisfacerlas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dedicar tiempo a estar y conocer a los clientes.</li></ul>

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

Elaborado por: Verónica Zapata

# PROCESO GENERAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA FUSIONGROUP

## Identificación de Funciones Esenciales

Identificación de funciones esenciales				
1. <u>Ejecutivo de Cuentas:</u>				
<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	

### 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

# BARRERAS DE DESEMPEÑO.

BARRERAS DE DESEMPEÑO.	
Ejecutivo de Cuentas: Funciones esenciales.	Barreras
<p><b>1.- Efectuar el proceso de emisión de pólizas de vehículos a fin de cumplir con el proceso de aseguramiento del auto.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> </ul>
<p><b>2.- Realizar la gestión de renovación de pólizas de vehículos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• Las renovaciones dependen directamente de los brokers intermediarios o los clientes por lo que el proceso de renovación conlleva más tiempo que el planificado.</li> </ul>
<p><b>3.- Brindar soporte a los diferentes brokers mediante llamadas telefónicas en temas de: daño de portales, problemas de clientes y asesoramiento del proceso comercial.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En varias ocasiones las quejas son basadas en el manejo del portal, y ésta explicación puede llevar más tiempo del planificado por llamada telefónica.</li> <li>• En la mayoría de los casos las quejas de los clientes se los maneja sin protocolo, por lo que existen varios re procesos.</li> </ul>

# ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

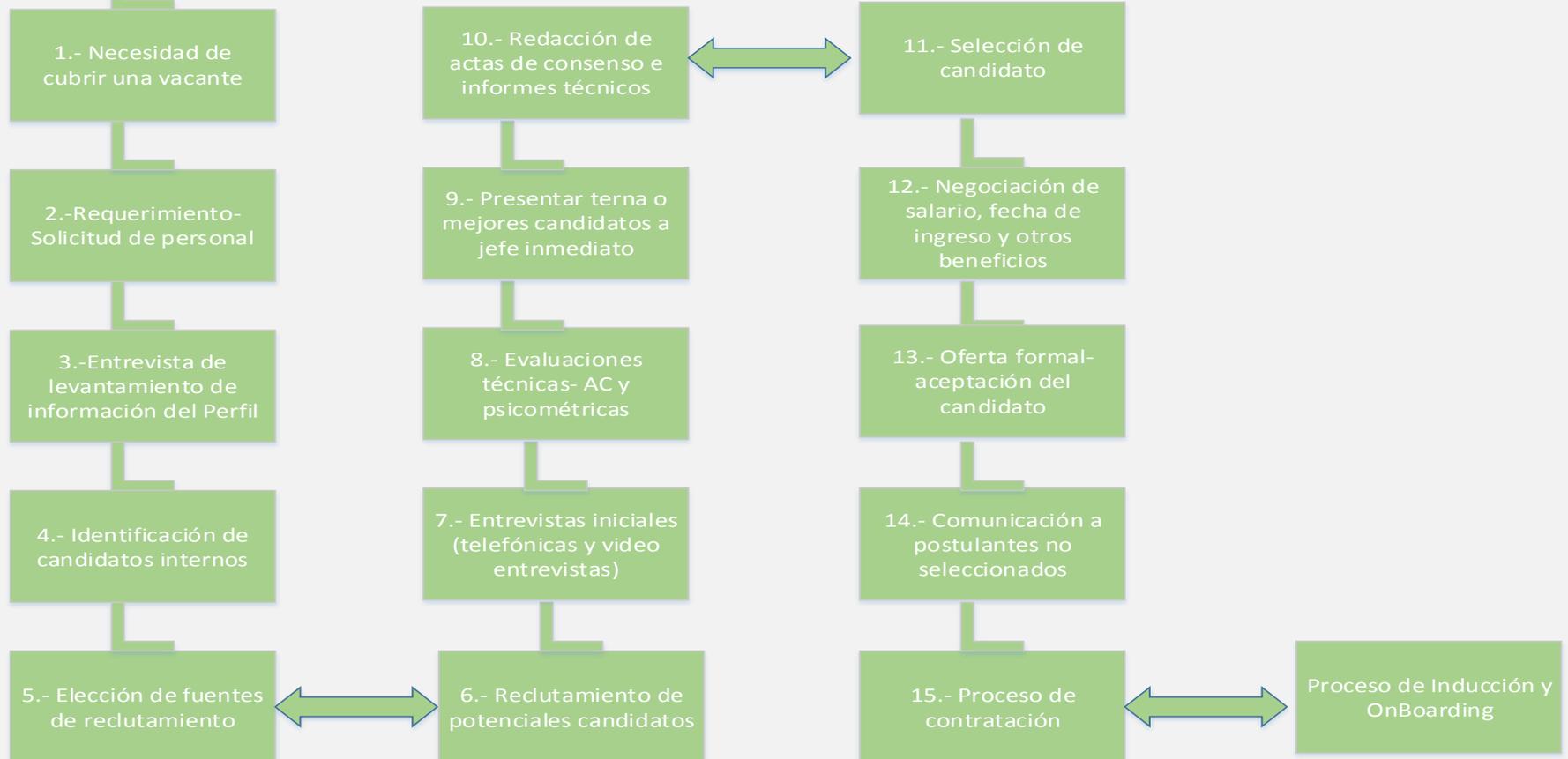
**Fase inicial**

**Cuerpo central de la entrevista**

**Fase de cierre**

# FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de la empresa FUSION GROUP-BROKER S.A



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

**1. Identificación**

<b>Cargo:</b> Ejecutivo de Cuenta	<b>Reporta a:</b> Suscriptor Comercial	<b>Área:</b> Comercial	
<b>Elaborado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b> 20/06/2019	<b>Sede:</b> 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 Equinoccial	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**

- 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**

- 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	Competencias	Específicas
B	Cardinales	
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

**FORMATO DE PERFIL DE CARGO**

# CONCLUSIONES

- 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

# 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.